

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2006 • 2012

En búsqueda de la preeminencia

UNIVERSIDAD EAFIT
Oficina de Planeación Integral

UNIVERSIDAD EAFIT
PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
2006-2012

COORDINACIÓN GENERAL

Alberto Jaramillo, Director Oficina de Planeación

ASISTENTES

Javier Santiago Ortiz Correa
Ángela María Montoya Hernández

COLABORACIÓN DE

Comité Rectoral
Jefes de Departamentos Académicos
Jefes de Carreras
Coordinadores de Posgrados
Jefes de Departamentos Administrativos
Profesores y Empleados de la Universidad EAFIT

CARÁTULA E IMPRESIÓN

Departamento de Comunicación y Cultura
Área de Diseño
Centro de Publicaciones Universidad EAFIT
Medellín, febrero de 2006

MISIÓN

La Universidad EAFIT tiene como Misión formar personas comprometidas con el desarrollo integral de su comunidad, por medio de programas de pregrado y posgrado, dentro de un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica, competentes internacionalmente en sus áreas de conocimiento.



VISIÓN

La Universidad EAFIT, inspirada en los más altos valores espirituales, en el respeto de la dignidad del ser humano y consciente de su responsabilidad social, aspira a ser reconocida nacional e internacionalmente, por sus logros académicos e investigativos y porque:

Tendrá una cultura institucional abierta y democrática y un ambiente que promoverá la formación integral de sus alumnos, donde es posible vivir la diferencia, y las manifestaciones culturales comparten espacio con la tarea de aprender, donde predomina el debate académico, se contrastan las ideas dentro del respeto por las opiniones de los demás, y se estimula la creatividad y la productividad de todos los miembros de la comunidad.

Desarrollará la capacidad intelectual de sus alumnos y profesores en todos los programas académicos, con la investigación como soporte básico.

Utilizará tecnologías avanzadas y un modelo pedagógico centrado en el estudiante.

Mantendrá vínculos con otras instituciones educativas, nacionales e internacionales, para continuar el mejoramiento de sus profesores y programas.

Contribuirá al progreso de la Nación con programas innovativos de investigación y profesionales con formación académica respaldada en los valores fundamentales de la persona y en especial en el respeto a la democracia y a la libre iniciativa privada.

Dispondrá de una administración académica, en la cual todo el talento humano, y todos los recursos de la Institución estén comprometidos en el logro de sus objetivos.

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

Obtener y preservar la excelencia en sus procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y proyección social.

Lograr y conservar el reconocimiento de la comunidad académica nacional e internacional para sus investigaciones y distintos programas de formación.

Atraer al personal académico y administrativo más calificado e idóneo, tanto de la región como del país.

Alcanzar la formación integral de sus estudiantes para que contribuyan positivamente al desarrollo de la Universidad, del país y de América Latina.

Administrar, de manera eficiente, el talento humano y todos sus recursos físicos y financieros.

Desarrollar una interacción dinámica con los sectores empresariales, gubernamentales y académicos, de carácter nacional e internacional.



CONSEJO SUPERIOR

PRESIDENTE

Jorge Iván Rodríguez Castaño

VICEPRESIDENTE

Juan Rafael Cárdenas Gutiérrez

MIEMBROS ACTIVOS

José Alonso González López

Guillermo Restrepo Arbeláez

Álvaro J. Estrada Mesa

Alirio Jaramillo Gómez

Alejandro Ceballos Zuluaga

David Escobar Arango

Luis Miguel de Bedout Hernández

José Manuel Restrepo Fernández de Soto

Jorge Posada Greiffenstein

Álvaro Uribe Moreno

Alicia Mendoza de Puerta

Hans Udo Steinhauser Jovy

Nicanor Restrepo Santamaría

Jorge Londoño Saldarriaga

Beatriz Restrepo Gallego

Ricardo Obregón Trujillo



MIEMBROS HONORARIOS

Franz X. Stirnimann

RECTOR

Juan Luis Mejía Arango

SECRETARIO GENERAL

Hugo Alberto Castaño Zapata

REVISOR FISCAL

Luis Oscar Herrera Velásquez

COMITÉ RECTORAL

RECTOR

Juan Luis Mejía Arango

VICERRECTOR

Julio Acosta Arango

SECRETARIO GENERAL

Hugo Alberto Castaño Zapata

DECANO ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Francisco López Gallego

DECANO ESCUELA DE INGENIERÍA

Alberto Rodríguez García

DECANO ESCUELA DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

Jorge Alberto Naranjo Mesa

DECANO ESCUELA DE DERECHO

Hugo Alberto Castaño Zapata



DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Paula Andrea Arango Gutiérrez

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

Félix H. Londoño González

DIRECTOR DE EXTENSIÓN

Juan Guillermo Arango Vásquez

DIRECTOR DE PLANEACIÓN INTEGRAL

Alberto Jaramillo J.

DIRECTORA DE DESARROLLO HUMANO

Ángela Echeverri Restrepo

JEFA DE ADMISIONES Y REGISTRO

María Eugenia Hoyos de H.

JEFA DE COMUNICACIÓN Y CULTURA

Ana Cristina Abad Restrepo

TABLA DE CONTENIDO

PREÁMBULO	15
INTRODUCCIÓN	16



CAPÍTULO PRIMERO

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES	19
1.1 LA VISIÓN COMO FUNDAMENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	19
1.2 UN DESARROLLO DE LA MISIÓN CON CALIDAD	20
1.3 PROCESOS INSTITUCIONALES Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	21



CAPÍTULO SEGUNDO

ELEMENTOS PARA UN DIAGNÓSTICO	24
2.1 PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 1998-2007: PROMESAS Y REALIZACIONES	24
2.2 FLEXIBILIZACIÓN CURRICULAR	25
2.2.1 Mejorar la eficiencia administrativa y alcanzar la autorregulación	27
2.2.2 Mejorar la imagen pública	27
2.3 EL ENTORNO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR	28
2.3.1 Oferta y demanda de pregrados	28
2.3.2 La formación de posgrado en Antioquia 1984-2002	31
2.3.3 La incidencia de EAFIT en la educación superior	37
2.4 CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE UN ANÁLISIS DOFA	47
2.4.1 Un análisis DOFA institucional	47



CAPÍTULO TERCERO

LOS EJES DEL PLAN DE DESARROLLO 2006-2012	51
3.1 EN BÚSQUEDA DE LA PREEMINENCIA	51
3.2 LOS EJES DE DESARROLLO	52
3.2.1 Aprendizaje	53
3.2.2 Descubrimiento	53
3.2.3 Compromiso institucional	54



CAPÍTULO CUARTO

ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO	56
4.1 APRENDIZAJE.....	57
4.1.1 Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado	57
4.1.2 Mejorar la oferta académica de posgrado	58
4.2 DESCUBRIMIENTO	58
4.2.1 Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT	58
4.2.2 Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria.....	59
4.3 COMPROMISO.....	59
4.3.1 Garantizar la eficiencia académica y administrativa.....	60
4.3.2 Preservar y ampliar la proyección social	61
4.3.3 Incrementar la presencia internacional de la Institución	61



CAPÍTULO QUINTO

LOS SUEÑOS PARA 2012	62
----------------------------	----



CAPÍTULO SEXTO

COMPROMISOS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	64
6.1 DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA.....	65
6.1.1 Análisis DOFA.....	65
6.1.2 Objetivos a 2009.....	65
6.1.3 Objetivos a 2012	66
6.2 DEPARTAMENTO DE FINANZAS.....	67
6.2.1 Análisis DOFA.....	67
6.2.2 Objetivos a 2009.....	67
6.2.3 Objetivos a 2012	68
6.3 DEPARTAMENTO DE MERCADEO	68
6.3.1 Análisis DOFA.....	68
6.3.2 Objetivos A 2009	69
6.3.3 Objetivos a 2012	69
6.4 DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES	70
6.4.1 Análisis DOFA.....	70
6.4.2 Objetivos a 2009.....	70
6.4.3 Objetivos a 2012	70
6.5 DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA	71
6.5.1 Análisis DOFA.....	71

6.5.2	Objetivos a 2009.....	71
6.5.3	Objetivos a 2012.....	72
6.6	DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA.....	72
6.6.1	Análisis DOFA.....	73
6.6.2	Objetivos a 2009.....	73
6.6.3	Objetivos a 2012.....	74



CAPÍTULO SÉPTIMO

COMPROMISOS DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA.....	75
7.1 Análisis DOFA.....	77
7.1.1 Departamento de Ingeniería Mecánica.....	78
7.1.2 Departamento de Ingeniería de Procesos.....	78
7.1.3 Departamento de Ingeniería de Producción.....	78
7.1.4 Departamento de Ingeniería Civil.....	78
7.1.5 Departamento de Ingeniería de Diseño.....	78
7.1.6 Departamento de Ingeniería de Ingeniería de Sistemas.....	79
7.1.7 Departamento de Geología.....	79
7.1.8 Centro de Laboratorios.....	79
7.2 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA.....	79
7.2.1 Objetivos a 2009.....	79
7.2.2 Objetivos a 2012.....	80
7.3 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE PROCESOS.....	81
7.3.1 Objetivos a 2009.....	81
7.3.2 Objetivos a 2012.....	82
7.4 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN.....	82
7.4.1 Objetivos a 2009.....	82
7.4.2 Objetivos a 2012.....	83
7.5 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL.....	84
7.5.1 Objetivos a 2009.....	84
7.5.2 Objetivos a 2012.....	85
7.6 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE DISEÑO.....	85
7.6.1 Objetivos a 2009.....	85
7.6.2 Objetivos a 2012.....	86
7.7 DEPARTAMENTO DE GEOLOGÍA.....	87
7.7.1 Objetivos a 2009.....	87
7.7.2 Objetivos a 2012.....	87
7.8 DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS.....	87
7.8.1 Objetivos a 2009.....	88
7.8.2 Objetivos a 2012.....	89
7.9 CENTRO DE LABORATORIOS.....	89
7.9.1 Objetivos a 2009.....	90
7.9.2 Objetivos a 2012.....	90



CAPÍTULO OCTAVO

COMPROMISOS DE LA ESCUELA DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.....	91
8.1 DEPARTAMENTO DE CIENCIAS BÁSICAS.....	92
8.1.1 Análisis DOFA.....	92
8.1.2 Objetivos 2009.....	92
8.1.3 Objetivos a 2012.....	93
8.2 DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES.....	93
8.2.1 Análisis DOFA.....	93
8.2.2 Objetivos a 2009.....	94
8.2.3 Objetivos a 2012.....	95
8.3 DEPARTAMENTO DE MÚSICA.....	96
8.3.1 Análisis DOFA.....	96
8.3.2 Objetivos a 2009.....	96
8.3.3 Objetivos a 2012.....	97



CAPÍTULO NOVENO

COMPROMISOS ESCUELA DE DERECHO.....	98
9.1 DEPARTAMENTO DE DERECHO.....	99
9.1.1 Análisis DOFA.....	99
9.1.2 Objetivos a 2009.....	99
9.1.3 Objetivos a 2012.....	100



CAPÍTULO DÉCIMO

COMPROMISOS DE LAS UNIDADES DE APOYO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO.....	101
10.1 DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA.....	102
10.1.1 Análisis DOFA.....	103
10.1.2 Objetivos a 2009.....	103
10.1.3 Objetivos a 2012.....	104
10.2 CENTRO CULTURAL BIBLIOTECA LUÍS ECHAVARRÍA VILLEGAS.....	105
10.2.1 Análisis DOFA.....	105
10.2.2 Objetivos a 2009.....	105
10.2.3 Objetivos a 2012.....	107
10.3 DEPARTAMENTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES (DEPP).....	107
10.3.1 Análisis DOFA.....	108

10.3.2	Objetivos a 2009	108
10.3.3	Objetivos a 2012.....	108
10.4	DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN	
	CENTROS DE EDUCACIÓN CONTINUA E IDIOMAS	109
10.4.1	CENTRO DE EDUCACION CONTINUA (CEC).....	109
10.4.2	CENTRO DE IDIOMAS	110
10.5	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	112
10.5.1	Análisis DOFA	112
10.5.2	Objetivos a 2009	113
10.5.3	Objetivos a 2012.....	113
10.6	DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO.....	113
10.6.1	Análisis DOFA	114
10.6.2	Objetivos a 2009	115
10.6.3	Objetivos a 2012.....	115
10.7	OFICINA DE ADMISIONES Y REGISTRO.....	115
10.7.1	Análisis DOFA	116
10.7.2	Objetivos a 2009	116
10.7.3	Objetivos a 2012.....	117
10.8	CENTRO DE EGRESADOS.....	117
10.8.1	Objetivos a 2009	118
10.8.2	Objetivos a 2012.....	119
10.9	DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y CULTURA.....	120
10.9.1	Análisis DOFA	120
10.9.2	Objetivos a 2009	121
10.9.3	Objetivos a 2012.....	121
10.10	CENTRO DE INFORMÁTICA.....	121
10.10.1	Análisis DOFA	121
10.10.2	Objetivos a 2009	122
10.10.3	Objetivos a 2012.....	123
10.11	OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES.....	124
10.11.1	Análisis DOFA	124
10.11.2	Objetivos a 2009	125
10.11.3	Objetivos a 2012.....	125



CAPÍTULO UNDÉCIMO

	PROYECTOS Y PROGRAMAS ESPECIALES	127
11.1	PROYECTOS ESPECIALES.....	128
11.1.1	Desarrollo de programas de formación vía e-learning.....	128
11.1.2	Propuestas para el desarrollo de las Sedes.....	130
11.1.3	Plan maestro de expansión física.....	130
11.2	PROGRAMAS ESPECIALES	130
11.2.1	Actualización Curricular.....	130
11.2.2	Mercadeo Institucional.....	131
11.2.3	Empresarismo.....	132
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	La flexibilización de pregrados en cifras.....	25
Cuadro No. 2	Crecimiento de la oferta académica 1996 - 2005	26
Cuadro No. 3	Indicadores de investigación año 2004	26
Cuadro No. 4	Profesorado de tiempo completo según titulación académica Período 1998-2005.....	26
Cuadro No. 5	Desarrollo aplicaciones informáticas	27
Cuadro No. 6	Programas con Acreditación de Alta Calidad.....	28
Cuadro No. 7	Indicadores de oferta y demanda de posgrados 1984- 2002	34
Cuadro No. 8	Tasas de crecimiento de diversos indicadores (1984-2002).....	36
Cuadro No. 9	Tasas de crecimiento según áreas de conocimiento (1984-2002)	37
Cuadro No. 10	Oferta y demanda de posgrado en Antioquia en 2002 según áreas de conocimiento.....	38
Cuadro No. 11	Participación de EAFIT en matrícula de primer curso “Programas pioneros”.....	39
Cuadro No. 12	Participación EAFIT matrícula – “Programas pioneros” (Primer semestre de cada año).....	39
Cuadro No. 13	Participación EAFIT matrícula en primer curso (primíparos) Programas tradicionales.....	40
Cuadro No. 14	Participación EAFIT en matrícula total – Programas tradicionales (Primer semestre de cada año)	40
Cuadro No. 15	Oferta de posgrados de EAFIT en 2002, según áreas de conocimiento.....	41
Cuadro No. 16	Evolución de la participación de EAFIT en el mercado de posgrados de Antioquia.....	42
Cuadro No. 17	El mercado de posgrados en las áreas de conocimiento de EAFIT	43
Cuadro No. 18	Composición del mercado de posgrados en las áreas de conocimiento de EAFIT	43
Cuadro No. 19	El mercado de posgrado en el 2002 Área de economía, administración, contaduría y afines.....	44
Cuadro No. 20	El mercado de posgrado en 2002 Área de ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines.....	44
Cuadro No. 21	El mercado de posgrado en 2002 Área de matemáticas y ciencias naturales.....	44
Cuadro No. 22	El mercado de posgrado en 2002 Área de ciencias sociales y humanas.....	45
Cuadro No. 23	Marco de Acción.....	102

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Ejes de la Visión Institucional	19
Gráfico No. 2	Los procesos de la Universidad EAFIT	21
Gráfico No. 3	Articulación de los Procesos Institucionales con la Misión y la Visión de la Universidad EAFIT	23
Gráfico No. 4	Plan Estratégico 1998-2007 Ejes y Estrategias de Desarrollo	25
Gráfico No. 5	Oferta de pregrados en Antioquia 1990-2002 (Medida en número de programas registrados en el SNIES)	28
Gráfico No. 6	Programas de pregrado por área 1990-2002	29
Gráfico No. 7	Oferta de cupos por área de conocimiento 1990-2002.....	30
Gráfico No. 8	estudiantes de primer curso (primíparos) 1990-2002.....	31
Gráfico No. 9	Población matriculada por áreas del conocimiento 1990-2002 (Al primer semestre de cada año).....	32
Gráfico No. 10	Evolución de la demanda de posgrados 1984-2001 y del PIB per cápita en Antioquia	33
Gráfico No. 11	Tasas de crecimiento del PIB per cápita y de la demanda de posgrados en Antioquia 1984-2001	33
Gráfico No. 12	Oferta y demanda de posgrados 1984-2002	35
Gráfico No. 13	Relación entre la demanda de posgrados en EAFIT y el PIB per cápita 1990-2001.....	46
Gráfico No. 14	Relación ente las tasas de crecimiento del PIB per cápita y la demanda de posgrados EAFIT 1990-2001	46
Gráfico No. 15	Ejes de desarrollo 2006 -2012.....	52
Gráfico No. 16	Modelo del Campus bimodal.....	128
Gráfico No. 17	Modelo Educativo Bimodal.....	128
Gráfico No. 18	Modelo para la generación y operación de Educación Virtual.....	129

PREÁMBULO

EL SER HUMANO FUNDAMENTO DEL PLAN DE DESARROLLO

La planeación es una actividad específica de los seres humanos; consiste en proyectar el trabajo futuro, cosa que no hacen las colonias de animales más laboriosas y organizadas como las abejas y las hormigas, pues lo que distingue al hombre de los demás seres vivos es su capacidad de pensar, analizar, proyectar, decidir y actuar.

El presente plan de desarrollo está orientado a promover el crecimiento intelectual de las personas que elijen a la Universidad EAFIT para consolidar sus propios procesos de formación académica e individual, bien sea a título de estudiante o en calidad de docente o de empleado administrativo de la Institución; esta elección manifiesta una identificación con los valores y principios institucionales expresados en la Visión y Misión de la Universidad EAFIT, los cuales, por demás, fundamentan la formulación y ejecución del presente Plan Estratégico de Desarrollo 2006 – 2012.

El perfeccionamiento de las personas que integran y hacen la Institución es el valor central de la Visión de la Universidad EAFIT; se expresa no sólo en el fomento de la participación dentro de un ambiente de democracia, sino también en el estímulo al desarrollo de las capacidades intelectuales de profesores y estudiantes, mediante el apoyo a todas sus iniciativas académicas e investigativas.

El núcleo de la Misión de la Universidad EAFIT es la formación de personas, entendida en el doble sentido de transmisión de los saberes científicos que la humanidad ha construido y de generación de nuevos conocimientos mediante el desarrollo de actividades de investigación; de esta manera, la educación no es un servicio para un cliente, sino que es un proceso continuo de transformación del participante, sea estudiante, docente o investigador.

Esta preocupación institucional por el crecimiento y bienestar del ser humano se extiende al medio ambiente que lo rodea, fuera del cual no tiene posibilidades de desarrollo, y que se afecta con el comportamiento diario de las propias personas. De esta manera, la Universidad EAFIT hace suyo el

compromiso social por la conservación del medio ambiente y trabajará en tal sentido.

Para formalizar, ante la comunidad académica y la sociedad, las declaraciones fundacionales que inspiran y orientan todo el quehacer de la Universidad EAFIT, incluidas la formulación y ejecución de este Plan de Desarrollo 2006 – 2012, el criterio de transparencia -que hace visibles todas las realizaciones de la Institución- se plasmará en un código de buen gobierno que contenga las normas de conducta para directivos, docentes y administrativos respecto a las disposiciones legales, a los objetivos y principios de la educación superior, al cumplimiento de los enunciados de la visión y misión institucionales, y, además, frente a la comunidad a la que se debe la Universidad.

El Código de Buen Gobierno de la Universidad EAFIT será la formalización y síntesis pública del principio de transparencia que rige el quehacer universitario.



INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 10 años la Universidad EAFIT se ha comprometido, de una manera consistente, con la puesta en marcha de una política de autorregulación, caracterizada por el desarrollo de continuos procesos de autoevaluación y planeación -que han contado con una amplia participación de toda la comunidad universitaria-, lo que ha permitido mejorar el conocimiento colectivo e individual de la Institución y alcanzar mayores niveles de compromiso por parte de profesores, administrativos, directivos y estudiantes. Algunos hitos dan cuenta de este proceso:

Entre 1994 y 1995 se realizó, bajo un enfoque sistémico, una autoevaluación institucional, cuyas principales recomendaciones se pusieron en marcha en los dos años siguientes. Durante 1997 se adelantó la construcción colectiva de un plan estratégico de desarrollo, de alcance decenal, para lo cual se invitó a todas las dependencias a construir, en primer lugar, diagnósticos competitivos en relación con programas análogos, desarrollados en otras instituciones de educación superior; y, en segundo lugar, a definir objetivos de corto, mediano y largo plazo. Como resultado de esta labor colectiva, a mediados de 1998 se aprobó y publicó el Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007.

Luego de la visita de condiciones iniciales -requisito de aceptación en el Sistema Nacional de Acreditación (SNA)-, durante todo el año de 1998 se llevaron a cabo los procesos de autoevaluación, con fines de acreditación, de las 7 carreras que contaban con egresados en ese momento y que habían sido inscritas en el SNA¹. Entre 1999 y 2000 se recibieron tanto las visitas de los pares evaluadores externos, una por cada carrera, como las resoluciones de acreditación para todos los programas autoevaluados. Las evaluaciones externas constituyeron singulares oportunidades para revivir y actualizar los diagnósticos y los planes de mejoramiento resultantes de cada autoevaluación.

Entre 2001 y 2005, tres nuevos programas -Negocios Internacionales, Economía e Ingeniería de Procesos- fueron inscritos en el SNA y sometidos a procesos de autoevaluación; al mismo tiempo, los primeros 7 que obtuvieron acreditaciones voluntarias repitieron los trámites para alcanzar su renovación.



Hasta el presente, todos los procesos de acreditación han resultado exitosos, lo que testimonia la seriedad del compromiso institucional con la política de autorregulación.

Por otra parte, en el último trimestre de 1998 se comenzó la formulación sistemática de planes operativos anuales, tendientes a garantizar la realización del Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007. Desde entonces, se han formulado y ejecutado 6 planes operativos para el período 1999-2004; mientras que en 2001 se hizo una evaluación global del Plan Estratégico de Desarrollo.

A la par con esta dinámica de autoevaluación y planeación, que ha generado un proceso de mejoramiento continuo, la Universidad EAFIT ha registrado una expansión de su oferta académica, derivada del crecimiento de la Escuela de Ciencias y Humanidades, de la implementación de la estrategia de flexibilización curricular y de la generación de programas totalmente novedosos en la Institución, como Música y Derecho.

Los resultados del contexto de cambio -vivo por la Universidad EAFIT desde 1996- se pueden sintetizar así: la reorganización administrativa no sólo transformó la carta organizacional, sino que generó nuevos compromisos académicos y permitió la creación de las escuelas de Ciencias y Humanidades y de Derecho; la política de revisión curricular, además de la flexibilización de los programas, condujo a

¹ Estos programas fueron: Administración de Negocios, Contaduría Pública, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Producción, Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica, Geología.

la creación de otros, como son los pregrados en Música, Ingeniería de Diseño de Producto, Ingeniería Matemática, Derecho, Comunicación Social, Ingeniería Física y Ciencias Políticas; nuevas especializaciones en las áreas de humanidades, de economía, del derecho y de las ingenierías; maestrías en ingenierías y en ciencias administrativas; y, por último, en 2005, inicio de la primera cohorte de un Doctorado en Administración, el primero en su género en el país.

El profesorado de tiempo completo pasó de 131 a 230; es decir, creció en un 75.6% entre 1996 y 2005; mientras que el alumnado total (pregrado y posgrado) pasó de 6147 a 8758 en el mismo período, con un incremento del 42.5%. Por su parte, la cantidad de docentes de cátedra creció en 2.6 veces pasando de 246 a 646.

Por otra parte, también se ha mejorado, de manera importante, la calidad del cuerpo profesoral; en efecto, la cantidad de docentes con título de Ph.D. pasó de 10 en 1996 a 52 en 2005; mientras que la de titulados en maestrías aumentó de 53 a 109 en el mismo lapso. Este fortalecimiento se ha traducido en el incremento y diversificación de los grupos y de las actividades de investigación, por una parte, y en el enriquecimiento de los programas de pregrado y posgrado ofrecidos, por otra.

También se han fortalecido las áreas de apoyo académico mediante la construcción de una nueva y moderna biblioteca; el enriquecimiento de sus colecciones bibliográficas (el número de libros disponibles pasó de 18.158 a 69.377 entre 1996 y 2004); el mejoramiento continuo del centro de laboratorios; y el crecimiento de los equipos de cómputo, hasta garantizar la dotación a todos y cada uno de los docentes y administrativos que los requieren para su quehacer diario.

Otros hechos relevantes de este proceso corresponden a la diversificación y ampliación de las actividades culturales de la Institución, en donde sobresalen la creación de la Orquesta Sinfónica Universidad EAFIT y del Fondo Editorial del mismo nombre; pero también hay que destacar el crecimiento de una variada programación cultural y artística, que incluye conciertos, exposiciones, conferencias, danzas, etc.

Un hito singular en la historia reciente de la Universidad EAFIT es el otorgamiento de la Resolución de Acreditación Institucional, por parte del Ministerio de Educación Nacional, en septiembre de 2003, luego de un exhaustivo proceso de autoevaluación

institucional que involucró a todos los estamentos universitarios. En cierta manera, este evento marca el agotamiento del Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007, caracterizado por el énfasis puesto en la búsqueda de la calidad y, por ende, en el compromiso con la acreditación voluntaria, como expresión social de la calidad de la educación superior colombiana.

El agotamiento del Plan 1998-2007 se hace más evidente aún al considerar que la acreditación institucional constituye no sólo un reconocimiento de calidad, sino también un compromiso de mejoramiento en el mediano plazo, según fuera definido tanto por la Universidad² como por los pares evaluadores externos en el informe de visita presentado al Consejo Nacional de Acreditación. Desde su formulación, estos compromisos se convirtieron en nuevos retos de desarrollo académico y administrativo para EAFIT y, como tales, quedan comprendidos en este Plan Estratégico de Desarrollo 2006-2012.

Al desarrollo alcanzado en los últimos 10 años, hay que sumar el relevo en la rectoría de la Institución, ocurrido a principios de 2004, pues un cambio de esta naturaleza constituye un momento propicio para repensar la Universidad, a partir de una evaluación de los logros y de los retos institucionales, y trazar nuevos derroteros para el futuro mediato. De esta manera, se inició, en el mes de junio de 2004, el proceso de construcción colectiva de este nuevo plan estratégico de desarrollo para la Universidad EAFIT.

El plan que ahora se presenta tiene un alcance temporal inferior al precedente, debido a dos razones: en primer lugar, el desarrollo de las organizaciones no depende sólo de lo que éstas proyectan, sino también, y de manera muy importante, de los cambios del entorno, de los arreglos institucionales de alcance nacional e internacional. En ese sentido, la consolidación de una "aldea global" -término acuñado a mediados del siglo pasado para definir los procesos de integración económica, cultural y política entre países y regiones geográficas- se ha acelerado mediante el desarrollo de la sociedad de la información y del conocimiento, de las tecnologías de la información y de la comunicación y de los acuerdos de libre comercio. Este nuevo entorno recomienda cautela al hacer ejercicios de prospectiva,

² Ver, Universidad EAFIT. Proceso de Autoevaluación con fines de acreditación institucional. DERROTOS PARA UN PLAN DE MEJORAMIENTO 2003-2007. Medellín, junio de 2003, 28pp.

como el que implica la formulación de cualquier plan de desarrollo.

En segundo lugar, la Universidad EAFIT tiene vigente un compromiso de mediano plazo, cuál es la renovación de su acreditación de alta calidad en 2009, no como un objetivo en sí mismo, sino como una evidencia de la pertinencia y transparencia sociales de la Institución. En efecto, la Universidad EAFIT considera que el logro de las acreditaciones de programas e institucional no constituye un objetivo en sí mismo, sino una consecuencia o efecto derivado de asumir con responsabilidad el desarrollo de la Misión y la realización de la Visión propuestas.

Para la formulación de este Plan de Desarrollo, el compromiso de conservar la Acreditación Institucional, se convirtió en un referente o criterio para distinguir objetivos de corto y de largo plazo. Los primeros deben ser viables, realizables entre 2006 y 2009; los segundos son promesas, cuya viabilidad se concretará a medida que se avance en el logro de los primeros.

Puede decirse, entonces, que los objetivos fueron establecidos bajo el criterio de su viabilidad; es decir, se solicitó a las distintas áreas la formulación de objetivos realistas y viables, que puedan realizarse en el lapso previsto para ejecutar el plan. En este mismo sentido, el vencimiento de la Acreditación Institucional, a finales de 2009, constituyó el referente obligado para definir el corto plazo y sus objetivos;

por su parte, la incertidumbre existente en el entorno, cuyos cambios resultan imposibles de prever en su totalidad, permitió definir los objetivos de largo plazo, los sueños institucionales para 2012.

La definición de los ejes del desarrollo, por su parte, estuvo basada en la consideración de que las funciones sustantivas de la Universidad -docencia, investigación y proyección social- hacen parte de la naturaleza misma de cualquier institución universitaria y, como tales, son perennes.

Para finalizar esta introducción, cabe reconocer que este documento sintetiza las ideas y sueños académicos de profesores, jefes académicos y administrativos, decanos y directivos de la Institución. Esta síntesis recopila, de manera homogénea, todo el trabajo de diagnóstico y de definición de objetivos realizado por todas y cada una de las áreas académicas y administrativas de la Universidad.

La homogenización implicó revisar y modificar, en algunos casos, la redacción de los textos originales, con el propósito de lograr un formato común; en particular obligó a compendiar o agregar diversas tareas o procedimientos -identificados como objetivos por los proponentes- en unas metas y objetivos de carácter más general, lo que permitió reducir la cantidad de compromisos enunciados, al eliminar tareas y procedimientos secundarios que habían sido considerados como objetivos en sí mismos.

CAPÍTULO PRIMERO

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES



Los procesos de planeación de la Universidad EAFIT están basados en los valores y principios institucionales declarados en la Visión -que determina los compromisos de largo plazo de la Universidad- y la Misión, que define la razón de ser de la Universidad y los alcances del compromiso educativo adoptado.

1.1 LA VISIÓN COMO FUNDAMENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Visión expresa tanto el presente como el devenir de la Institución; el presente por cuanto establece las políticas que orientan el quehacer institucional; el devenir, porque allí se plasman los sueños y las políticas que el Consejo Superior definió en 1996 para hacer de EAFIT una Universidad con reconocimiento nacional e internacional por sus logros académicos e investigativos; reconocimiento que sólo será posible en la medida en que la calidad esté presente en todo el quehacer institucional.

Al desglosar la Visión en sus distintos componentes (ver gráfico 1), sobresale, en primera instancia, la exigencia de una práctica cotidiana de la democracia, que se realiza a partir del fortalecimiento de un ambiente de pluralismo ideológico y de controversia académica, en el cual es posible vivir la diferencia y experimentar, de manera simultánea, el placer de aprender conocimientos científicos y tecnológicos, y de disfrutar diversas manifestaciones del arte y la cultura.

El compromiso de generar un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica, para el

desarrollo de los programas de pregrado y posgrado, resume los propósitos definidos por la Visión respecto al tipo de Universidad que se desea construir; y, en particular, pone de relieve el respeto por la persona, como sujeto y objeto de los procesos académicos desarrollados en la Institución.

El perfeccionamiento de las personas que integran y hacen la Institución es el valor central de la Visión de la Universidad EAFIT; se expresa no sólo en el fomento de la participación dentro de un ambiente de democracia, sino también en el estímulo al desarrollo de las capacidades intelectuales de profesores y estudiantes, mediante el apoyo a todas sus iniciativas académicas e investigativas.

El estímulo de algunas prácticas de gestión, como la calidad, la democracia y la participación, el respeto de los intereses académicos individuales y colectivos, el uso de tecnologías modernas también son políticas para hacer posible la Visión propuesta.

La participación, de todos los estamentos universitarios, constituye el distintivo del estilo administrativo implementado con el propósito de comprometer a todo el talento humano de la Institución en el logro de los objetivos propuestos. Al fortalecimiento de la participación, ha contribuido la adopción de la planeación como hábito administrativo.

Gráfico No. 1
Ejes de la Visión Institucional



Una política de modernización tecnológica permanente, que facilite el desarrollo y mejoramiento de los procesos académicos y administrativos, de un lado, y que permita incursionar en nuevas modalidades educativas, tanto de carácter presencial como a distancia, del otro.

Finalmente, dentro de los enunciados de la Visión cabe destacar como una importante política el reconocimiento de la necesidad de que haya pertinencia social, y, por tanto, se declara que la proyección a la comunidad es la razón de ser de la Institución misma; constituye el fin último de su Misión y es la que da sentido a todos los programas de formación y a las actividades de investigación que realizan docentes y discentes.

En efecto, la Universidad EAFIT, como Institución comprometida con la sociedad y el país, resalta su pertinencia, transparencia, idoneidad y responsabilidad social.

La pertinencia se refiere a la medida en que los resultados corresponden y son congruentes con las expectativas, necesidades y postulados en relación con el desarrollo social y el desarrollo del conocimiento. De acuerdo con el criterio de pertinencia académica, los resultados y los procesos deben ser congruentes con los conocimientos vigentes en las ciencias, las tecnologías, el humanismo y la ética, así como con lo que éstas establecen como legítimo, verdadero, factible y permitido. La pertinencia académica permite responder a las necesidades del desarrollo

y el bienestar social y constituye, al mismo tiempo, prueba fehaciente de su coherencia interna, pues resulta imposible ser pertinente sin contar con una adecuada articulación entre las partes de la Institución y entre éstas y la Institución como un todo.

El criterio de transparencia expresa la capacidad de la Institución para someter sus procesos, programas, actividades y acciones a la mirada crítica de pares académicos externos; igualmente de ofrecer a la sociedad información clara, confiable y oportuna sobre sus labores cotidianas. Pero sólo puede existir transparencia cuando existe integridad; es decir, la transparencia refleja la probidad de la Institución.

El criterio de idoneidad refleja la capacidad de la Institución para llevar a feliz término su postura estratégica (Visión, Misión y Propósitos Institucionales). Esta capacidad se manifiesta en el desarrollo de procesos de planeación, autoevaluación y mejoramiento continuo, al igual que en la organización académica y administrativa de la Universidad, lo que le permite promover los criterios de eficacia y de eficiencia en el logro de sus objetivos.

El criterio de responsabilidad se refiere a la conciencia que tiene la Institución de la trascendencia social de su compromiso con la comunidad; es decir, de la obligación de hacer bien, desde un principio, todas las acciones y actividades propias de la Misión Institucional y de responder por ello.

1.2 UN DESARROLLO DE LA MISIÓN CON CALIDAD

El término calidad ha sido objeto de múltiples interpretaciones³; la Universidad EAFIT parte del concepto propuesto por el CNA⁴ para afirmar que la Institución logra la calidad en la medida en que desarrolla la Misión que se ha trazado, cual es la de "formar personas comprometidas con el desarrollo integral de su comunidad, por medio de programas de pregrado y posgrado, dentro de un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica, con competencia internacional en sus áreas de conocimiento".

³ Un buen resumen se encuentra en Álvarez Cisternas, Marisol: "Hacia el concepto de calidad en la educación superior". Versión Electrónica, 26 páginas, sin fecha.

⁴ "La calidad, en un primer sentido, se entiende como aquello que determina la naturaleza de algo, como aquello que hace de algo lo que ese algo es. La calidad expresa, en este primer sentido, la identidad de algo como síntesis de las propiedades que lo constituyen. Lo que algo es, la calidad que lo distingue, es el resultado de un proceso histórico". CNA: Lineamientos para la acreditación. Tercera Edición, Santafé de Bogotá, 1998, p. 17.

Una organización universitaria puede trabajar hacia el logro de excelencia únicamente si el contexto, la organización, la estructura, y las personas trabajan en una misma dirección hacia el logro de los objetivos derivados de la Misión y Visión institucionales. El núcleo de la Misión de la Universidad EAFIT es la formación de personas, entendida en el doble sentido de transmisión de los saberes científicos que la humanidad ha construido y de generación de nuevos conocimientos mediante el desarrollo de actividades de investigación; de esta manera, la educación no es un servicio para un cliente, sino que es un proceso continuo de transformación del participante, sea estudiante, docente o investigador.

La Universidad EAFIT logra la calidad en la medida en que hace las cosas adecuadas para los objetivos propuestos, lo cual se verifica mediante la realización permanente de procesos de revisión, evaluación y mejoramiento continuo, en el diseño y contenido de los programas de docencia e investigación, y en los procedimientos de validación de los mismos. Es decir, la formulación y seguimiento a los planes de desarrollo, tanto de largo como de corto plazo, constituye uno de los pilares para alcanzar la calidad en todos los procesos académicos y administrativos de la Institución.

La preservación de la calidad no es un proyecto individual ni una actividad finita. Es un proceso permanente y participativo que debe constituir una práctica común en el ambiente de trabajo.

1.3 PROCESOS INSTITUCIONALES Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

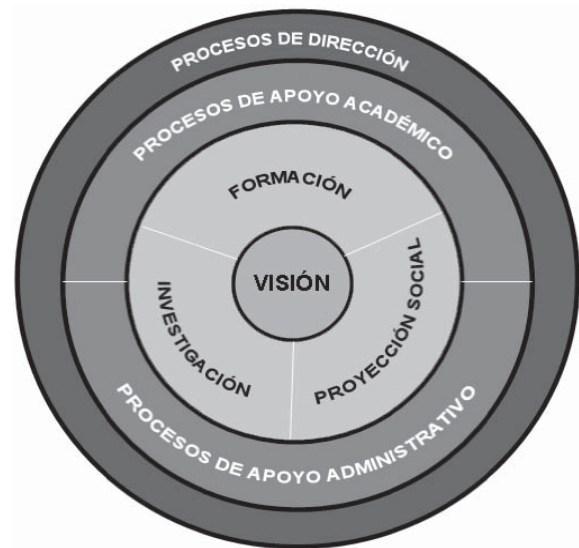
El análisis de procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que éstas se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

Las estrategias u objetivos perdurables, aquellos vigentes en el mediano plazo, son de naturaleza compleja, pues su realización permanente involucra el desarrollo de muchos programas con fines propios. En sí mismos, los programas pueden definirse como grandes conjuntos de actividades específicas que se desarrollan ordenadamente, de acuerdo con sus fines particulares y que siempre entregan un producto o servicio a un beneficiario.

Un proceso es una secuencia de actividades, mediante las cuales se transforma de manera coordinada unos insumos en productos o servicios con valor agregado para un beneficiario; un proceso bien diseñado, con información acerca de lo que ocurre y con controles de calidad incorporados a lo largo del mismo, producirá calidad en los resultados. El diseño de los procesos hace referencia a la manera como se organizan los distintos factores que conducen al logro de los resultados⁵.

La realización de la Misión es el eje del quehacer cotidiano de la Universidad EAFIT; llevar a cabo la Misión constituye el proceso institucional por excelencia; su desarrollo incluye actividades de docencia, investigación y extensión; y requiere el apoyo de otros procesos complementarios, de carácter académico, administrativo, financiero, de bienestar, de información y de manejo de la infraestructura física disponible. Si estos procesos de apoyo no funcionan adecuadamente, el cumplimiento de la Misión Institucional se verá amenazado. (ver gráfico 2).

Gráfico No. 2
Los procesos de la Universidad EAFIT



⁵ Este análisis de procesos difiere, por tanto, radicalmente del simple ordenamiento de actividades -con miras al logro de la eficiencia- propuesto en los manuales de organización y métodos. En éstos últimos, la meta es el de reducir tiempos y movimientos en la ejecución de cualquier operación, compleja o simple; es decir, se pretende llevar la actividad laboral al máximo posible de eficiencia. Por el contrario, el análisis de procesos hace énfasis en el desarrollo de la misión, razón de ser de las organizaciones, y en todo lo que le es pertinente; se busca la coherencia entre lo que se enuncia, lo que se hace y lo que se obtiene (los resultados).

Dado que se trata de una acción colectiva, pues la Misión se lleva a cabo mediante la cristalización de múltiples procesos, subprocesos y actividades, la responsabilidad recae en las unidades organizacionales y en los equipos de trabajo especializados e interdisciplinarios, y no en los individuos. Para efectos de la elaboración del plan estratégico de desarrollo, la Universidad EAFIT ha definido que los departamentos académicos -en donde convergen disciplinas y profesiones- son las unidades básicas de desarrollo y, por tanto, que todas las iniciativas académicas deben surgir de los profesores e investigadores que están adscritos a esas dependencias.

La estructura del gráfico -considerado de adentro hacia afuera- es la siguiente: en el núcleo de todo quehacer eafitense se encuentra la Visión; es ella la que da sentido a los procesos y actividades desarrollados en la Universidad. En un segundo nivel, contiguos a la Visión, se encuentran los denominados procesos nucleares o misionales: formación, investigación y proyección social. En el nivel siguiente están los procesos de apoyo, tanto académico como administrativo y, en la sección más externa del gráfico, los procesos de dirección, responsables de trazar el rumbo de la Institución.

Los “procesos nucleares” o misionales son los que desarrollan, de manera explícita, la Misión de la Universidad; comprenden todos los programas, actividades y acciones vinculadas de manera directa con la formación integral de los alumnos de pregrado y posgrado, que constituyen la población objetivo de la Misión Institucional. De manera específica, puede decirse que estos procesos son los de Formación (desarrollo de programas de pregrado y posgrado), Investigación, tanto dentro de la clase como fuera de ella, y Proyección Social o conjunto de actividades que contribuyen a la configuración de una imagen de la Universidad en la comunidad.

El proceso denominado “Formación” se inicia con los análisis de factibilidad académica y económica para la creación de programas (de pregrado y posgrado) y culmina, para cada cohorte de alumnos, con la titulación de quienes cumplieron todos los requisitos. Este proceso se especifica en el desarrollo de cada carrera, especialización, maestría y doctorado; su razón de ser consiste en el cumplimiento de todas las actividades curriculares incluidas en los planes de estudio, de acuerdo con las normas académicas de la Institución. Entre los procesos asociados se encuentran el diseño y revisión permanente de los

péñsumes y programas de asignaturas; el estudio, implementación y renovación de metodologías de aprendizaje; la formación, la capacitación y la actualización del cuerpo profesoral, etc.

La Investigación es un proceso bidimensional de apropiación y de generación de conocimiento; la primera dimensión, denominada investigación formativa, se realiza como parte del aprendizaje de una asignatura; se trata de aprehender un conocimiento mediante la reflexión sobre el mismo y no únicamente de su repetición memorística. La investigación en sentido estricto genera conocimiento cuando constituye respuestas a preguntas surgidas del interés por un tema específico o por ofrecer respuestas a problemas teóricos o prácticos. La Universidad EAFIT promueve ambas formas de investigación.

La Proyección Social comprende, en primera instancia, el impacto generado por el desarrollo de la Misión Institucional; se manifiesta en la capacidad de los egresados para vincularse a la comunidad e impactar su desarrollo, por medio de su propio desempeño profesional. En segunda instancia, la proyección social involucra las actividades culturales y de extensión; entre las primeras se encuentran la difusión de obras pictóricas, literarias, científicas, musicales, etc.

El concepto de extensión se refiere al ofrecimiento de productos derivados de la labor académica básica (formación e investigación) a la comunidad; entre estos productos pueden encontrarse las labores de asesoría y consultoría, la educación continua y la labor de difusión editorial de los producidos académicos, investigativos y culturales de la comunidad.

Los procesos de apoyo involucran los sistemas que funcionan para actividades relacionadas con el talento humano, presupuesto y contabilidad, registro académico, información bibliográfica, y servicios de apoyo a los estudiantes: de salud, becas, transportes, cafeterías, etc.; se clasifican en “apoyo académico” y “apoyo administrativo”.

Los procesos de apoyo académico son todos aquellos que suministran recursos de diversa índole para los procesos de formación, investigación y proyección social: elaboración y entrega de listas de clase, de actas de calificaciones, suministro de equipos audiovisuales, de aulas, de laboratorios, de información bibliográfica, documental o electrónica, etc. La disponibilidad o carencia de estos recursos incide de manera directa e inmediata en la naturaleza y calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Algunos subprocesos corresponden al registro académico, prácticas de laboratorio, administración de aulas y equipos, servicios de información bibliográfica, documental y electrónica.

Los procesos administrativos son aquellos que dan soporte a todas las actividades descritas, mediante la gestión del talento humano y la administración de los recursos físicos y financieros. En el primer grupo, la gestión del talento humano, quedan comprendidas todas las labores tendientes a generar un clima laboral propicio para el desarrollo de las tareas académicas y administrativas, al igual que los programas extracurriculares que facilitan a los alumnos realizar su formación integral, de acuerdo con sus preferencias; en términos generales, puede decirse que la gestión del talento humano se concreta en los diversos programas y servicios de bienestar universitario.

Por su parte, la administración de los recursos físicos y financieros incluye todos los subprocesos relativos a la expansión, mejoramiento y conservación de la planta física; a la gestión presupuestal y financiera, y al manejo de los sistemas de información contables, sean manuales o electrónicos.

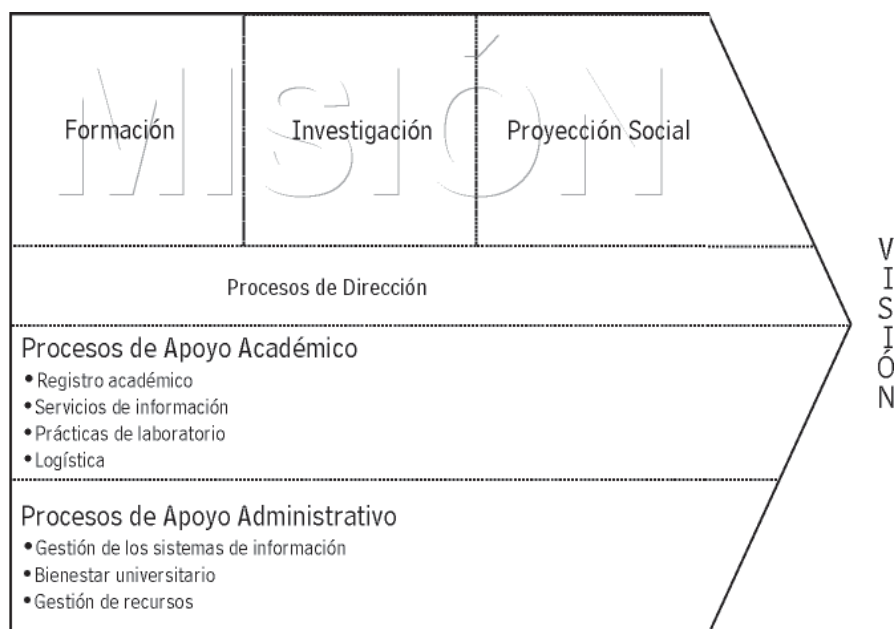
En los recursos informáticos se incluye toda la gestión relacionada con el hardware y software necesarios para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

Finalmente, los procesos de dirección son todos aquellos que orientan y fijan el rumbo de la Institución, mediante la interpretación y desarrollo de la postura estratégica de la Universidad (Visión, Misión y Propósitos Institucionales), que permite distinguirla y hacerla diferente de cualquier otra institución similar.

En este grupo quedan comprendidos todos los procesos relativos a la formulación y aprobación de políticas y programas en materia de formación e investigación, de manejo presupuestal, de expansión académica y física, de proyección social, etc.; al igual que los procesos transversales como los de autoevaluación y planeación.

Al ordenar los procesos según el concepto de cadena de valor, que pretende mostrar las interrelaciones de las grandes actividades con miras a hacer realidad la Visión Institucional, se obtiene el gráfico 3, en donde se aprecia que los procesos universitarios no constituyen compartimentos estancos, aislados, sino que se articulan en un sistema, cuyo norte lo determinan la Misión y la Visión Institucionales. De esta manera, ningún proceso que se derive de la Misión puede ser redundante, si bien no todos tienen la misma importancia. Los nucleares, por definición, constituyen la esencia de la actividad universitaria.

Gráfico No. 3
Articulación de los Procesos Institucionales con la Misión y la Visión de la Universidad EAFIT



CAPÍTULO SEGUNDO

ELEMENTOS PARA UN DIAGNÓSTICO



La formulación de un nuevo Plan Estratégico de Desarrollo exige, en primer lugar, la elaboración de un corte de cuentas, de un balance, con las realizaciones recientes como punto de partida para la redefinición de las políticas, de las estrategias y de su alcance o vigencia temporal. En segundo lugar, se hace necesario construir un estado de la situación relativa de cada uno de los programas y actividades del quehacer institucional; por último, conviene examinar las condiciones del entorno.

Bajo este modelo, en este capítulo se abordarán tres temas: un balance del *Plan de Desarrollo 1998-2007*; algunas tendencias de la educación superior en Antioquia, como contexto en el que se desenvuelve la Universidad; y, por último, un análisis DOFA, de alcance institucional.

2.1 PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 1998-2007: PROMESAS Y REALIZACIONES

En el momento actual, una evaluación del *Plan 1998-2007* permite identificar que éste giró alrededor de 3 ejes de desarrollo: el crecimiento académico de la Universidad con base en la puesta en marcha de un modelo de flexibilización curricular; en segundo lugar, un esquema de mejoramiento de la eficiencia administrativa y de consolidación de la autorregulación; y, finalmente, un fortalecimiento de la imagen pública de la Institución (ver gráfico 4).

La flexibilización curricular permitiría elevar la calidad de los pregrados, estimular la aparición de proyectos de investigación y de nuevos posgrados y diversificar la oferta de educación continua. Por ello, alrededor de este eje se definieron tres grandes estrategias u objetivos de mediano plazo: consolidar la flexibilización curricular, fortalecer las actividades de investigación y diversificar y fortalecer los posgrados.

El eje de la eficiencia administrativa y la autorregulación se basó en el desarrollo de una cultura de la autoevaluación y del autocontrol, mediante la puesta en marcha de un sistema interno de planeación operativa anual y la realización de autoevaluaciones, con fines de acreditación, en todos los programas que cumplieran los requisitos establecidos por el CNA. Además, se hizo un catálogo de procesos y procedimientos académicos y administrativos, que permitió mejorar el conocimiento del quehacer cotidiano y asumir un mayor compromiso con el logro de la calidad en todas las actividades realizadas.

El fortalecimiento de la imagen pública de la Institución, tercer eje del *Plan 1998-2007*, comprendió las estrategias de consolidar y diferenciar la proyección social, a partir del mejoramiento de los programas de formación e investigación; participar, de manera exitosa, en el Sistema Nacional de Acreditación y desarrollar actividades artísticas y culturales de alta calidad y reconocimiento social.

Gráfico No. 4
Plan Estratégico 1998-2007
Ejes y Estrategias de Desarrollo



2.2 FLEXIBILIZACIÓN CURRICULAR

La flexibilización curricular de los pregrados se definió como el eje del desarrollo académico de la Universidad. Su implementación debía conducir al mejoramiento de los pregrados, a la generación de proyectos de investigación, al desarrollo de nuevos posgrados y al fortalecimiento de la extensión académica.

El modelo de flexibilización de los pregrados giró sobre tres componentes:

- Creación de líneas de énfasis en cada carrera, entendidas como conjuntos de materias sobre uno de los tópicos propios de cada ejercicio profesional.
- Mejoramiento de las opciones para alcanzar una formación integral, mediante el ofrecimiento de Rutas Disciplinarias, o conjuntos de asignaturas en las áreas de humanidades y artes.
- Apertura de créditos de libre configuración, es decir, la opción del alumno de matricular algunas materias complementarias de la formación profesional, según sus preferencias académicas.

En el posgrado, la flexibilización permitiría crear el “sistema metro”, término que hace alusión a un proceso de educación formal de carácter continuo, mediante el cual los alumnos de pregrado tienen derecho al reconocimiento de materias (previo el cumplimiento de ciertos requisitos) en especializaciones y maestrías ofrecidas en EAFIT y relacionadas con las líneas de énfasis cursadas, mientras que los estudiantes de posgrado pueden empalmar sus especializaciones

con maestrías y doctorados dentro de la Universidad. El efecto final esperado sería la reducción del tiempo total requerido para alcanzar una formación de posgrado.

En el cuadro siguiente se presentan algunas cifras sobre los desarrollos alcanzados en el proceso de flexibilización de pregrados, si bien algunos de éstos iniciaron labores sólo en 2004, por lo cual no han implementado todavía la flexibilización curricular. Los datos sugieren que el cumplimiento de este objetivo se abordó con seriedad y que la flexibilidad se convirtió, efectivamente, en un distintivo de los programas ofrecidos por EAFIT.

Cuadro No. 1
La flexibilización de pregrados en cifras

Escuelas	Líneas de énfasis	Pregrados	Número de materias
Administración	18	4	88
Ingeniería	23	7	82
Ciencias y Humanidades	16	5	58
Derecho	4	1	6
Totales	61	17	234

Nota: Datos al primer semestre de 2005.

El desarrollo de la flexibilización curricular tendría, como efectos secundarios, el fortalecimiento de la oferta de programas de formación de pregrado y posgrado, el enriquecimiento de las actividades de investigación, y la cualificación del cuerpo profesoral.

La diferenciación de la proyección social parte del enriquecimiento curricular, pues EAFIT concibe su extensión o pertinencia social como el reflejo natural de sus procesos de formación e investigación y de la consolidación de un ambiente académico pluralista. De esta manera, todas las actividades de proyección social, bien sean de educación continua, extensión cultural, o asesorías, constituyen prolongaciones a la sociedad de los logros alcanzados por la comunidad eafitense.

El fortalecimiento de la oferta académica se ha dado mediante la revisión permanente de los currículos, la generación de nuevos pregrados y posgrados, y la cualificación del cuerpo profesoral, como se evidencia en el cuadro 2, relativo a los programas registrados en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES).

Cuadro No. 2
Crecimiento de la oferta académica 1996 - 2005

Escuelas	Pre.		Esp.		Mae.		Doc.
	1996	2005	1996	2005	1996	2005	2005
Administración	4	4	11	16	1	3	1
Ingeniería	7	7	5	15		5	
Ciencias y Humanidades		5		6	1	1	
Derecho		1		4			
Totales	11	17	16	41	2	9	1

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, SNIES, Enero 2005.
Excluye programas en extensión

El fortalecimiento de la investigación se concibió como un proceso permanente y creciente, para estimular el desarrollo de iniciativas del cuerpo académico, de estudiantes y profesores, con miras a la generación de proyectos, líneas y grupos de investigación. Los resultados de este proceso se plasmarían en los programas de clasificación y reconocimiento de grupos por parte de Colciencias, en la obtención de recursos externos para

los proyectos de investigación y en el reconocimiento nacional e internacional de los investigadores y sus actividades.

En el cuadro 3 aparecen las cifras actualizadas a 2005 de las actividades de investigación desarrolladas en la Universidad EAFIT. Para una mejor valoración de ellas, conviene señalar que en 1996 sólo se presentó un grupo a la convocatoria realizada por Colciencias, el cual fue escalafonado. En 1998 se presentaron y fueron escalafonados 3 grupos; a la convocatoria del 2000 se presentaron 17 grupos, de los cuales 16 fueron clasificados: y en 2002, EAFIT inscribió 32 grupos, 13 de ellos quedaron en la categoría de "reconocidos". Además, participa en 2 grupos interinstitucionales.

La calificación del cuerpo docente se orienta a conformar un equipo profesoral con títulos de maestría y doctorado, capaz de promover el desarrollo de nuevos proyectos de investigación, de generar nuevos conocimientos y de interactuar con las comunidades académicas nacionales e internacionales en sus respectivas áreas de conocimiento.

Entre 1996 y 2005, el crecimiento y cualificación de la planta docente ha sido notorio (ver cuadro 4). Así,

Cuadro No. 3
Indicadores de investigación año 2004

ESCUELAS	Grupos Registrados	Reconocidos por Colciencias	Líneas	Investigadores	Producción*
Administración	10	7	29	120	38
Ingeniería	15	11	61	218	50
Ciencias y Humanidades	10	8	37	93	67
Derecho	2	1	9	15	3
Otras áreas	1	1	1	11	4
Totales	38	28	137	457	162

Fuente: Dirección de Investigación y Docencia

* Comprende: Publicaciones y ponencias nacionales e internacionales

Cuadro No. 4
Profesorado de tiempo completo según titulación académica Período 1998-2005

Año	NIVEL DE ESTUDIOS					
	Licenciado	Profesional	Especialista	Magíster	Doctorado	Total
2005-1	5	17	47	109	52	230
2004-2		21	45	104	51	221
2004-1	4	23	43	95	49	214
2003-2	4	26	46	93	43	212
2003-1	5	24	46	88	42	205
2001-1	7	54	37	80	21	199
2000-1	7	53	36	75	22	193
1998-1		43	34	72	13	162

Fuente: SIO y Boletines Estadísticos

por ejemplo, el número de doctores pasó de 10 a 52 en ese lapso, y el de magísteres de 54 a 109. Además, el profesorado de tiempo completo aumentó de 136 a 230 en el mismo período.

2.2.1 Mejorar la eficiencia administrativa y alcanzar la autorregulación

Dentro de su Visión Institucional, la Universidad EAFIT se ha comprometido a disponer de “una administración académica, en la cual todo el talento humano, y todos los recursos de la Institución, estén comprometidos en el logro de sus objetivos”. Para realizar este compromiso, se requiere mejorar la eficiencia administrativa y alcanzar la autorregulación, es decir, la capacidad de control interno en todas y cada uno de las dependencias académicas y administrativas.

En los últimos años, el Gobierno Nacional ha creado una serie de sistemas de supervisión a la educación superior y de aseguramiento de la calidad; contar con prácticas de autorregulación, que sean parte de la cultura organizacional de la Universidad, en todas sus actividades académicas, no sólo facilita el cumplimiento de los requisitos estatales, sino que también promueve la eficiencia. Ante las demandas crecientes en recursos docentes y tecnológicos y la mayor complejidad en el proceso de aprendizaje, se hace indispensable contar con una administración que priorice sus gastos e inversiones, asegure la sostenibilidad de la Institución y permita cumplir con los objetivos y metas de desarrollo.

El primer paso para avanzar en esta estrategia se encuentra en el proceso de planeación mismo; es decir, en la formulación, seguimiento y evaluación de objetivos anuales. En la medida en que se trabaje por alcanzar las metas propuestas dentro de los planes operativos, se estará avanzando en la consolidación

de una cultura de la eficiencia administrativa y de la autorregulación.

En desarrollo de este objetivo, se elaboró el catálogo de procesos y procedimientos de la Institución; se capacitó en su utilización y actualización a los funcionarios de las distintas dependencias; se ha brindado asesoría para la elaboración de los indicadores de gestión y se ha puesto en marcha un proceso de seguimiento a la ejecución de los planes operativos anuales.

También se han desarrollado y mejorado aplicaciones informáticas para distintos procedimientos, lo que ha redundado en su eficiencia, la agilidad de su ejecución y ha permitido establecer y delimitar las responsabilidades en las distintas dependencias partícipes de esos procedimientos.

2.2.2 Mejorar la imagen pública

Con esta estrategia se buscó conservar la posición de la Universidad EAFIT -ante la sociedad y ante la comunidad académica nacional e internacional- como una Institución de excelencia, cuyo nombre se asimila, de manera inmediata, con altos estándares de calidad en todos sus procesos formativos, investigativos y administrativos. De esta manera, la Universidad EAFIT se convertiría en polo de atracción para bachilleres, académicos y comunidad en general.

Como contribución a la consolidación de la imagen pública la Institución se propuso, como metas, acreditar sus programas de pregrado, propender por unas relaciones internacionales que posibiliten un reconocimiento académico nacional e internacional y captar los mejores bachilleres. Además, a partir de 2002, se inició el proceso de acreditación institucional, el cual culminó satisfactoriamente el 5 de septiembre de 2003, con la Resolución 2086, del Ministerio de Educación Nacional, que le otorgó una Acreditación de Alta Calidad por un lapso de 6 años.

Cuadro No. 5
Desarrollo aplicaciones informáticas

Área	Existentes hasta 1996	Construidas 1997-2004	Incremento	Rediseñadas 1997-2004	Total disponibles en 2004
Académica	9	7	28.6%	12	16
Administrativa	10	22	120.0%	10	32
Totales	19	29	52.6%	22	48

Fuente: Centro de Informática

Cuadro No. 6
Programas con Acreditación de Alta Calidad

Escuela	Programa	Resolución Ministerio de Educación Nacional	Vigencia (Años)
Escuela de Administración	Contaduría Pública	1738 del 28 de julio de 1999 3513 de agosto 23 de 2005	5 7
	Administración de Negocios	759 del 10 de abril de 2000	6
	Negocios Internacionales	1754 del 8 de agosto de 2001	4
	Economía	1566 del 8 de julio de 2003	4
Escuela de Ingeniería	Ingeniería Civil	1508 del 6 de julio de 1999 2654 del 2 de septiembre de 2004	4 6
	Ingeniería de Producción	1510 del 6 de julio de 1999	6
	Ingeniería Mecánica	2640 del 2 de noviembre de 1999	5
	Geología	64 del 20 de enero de 2000	6
	Ingeniería de Sistemas	63 del 20 de enero de 2000	5
	Ingeniería de Procesos	3461 de agosto 18 de 2005	7

Fuente: Oficina de Planeación. EAFIT

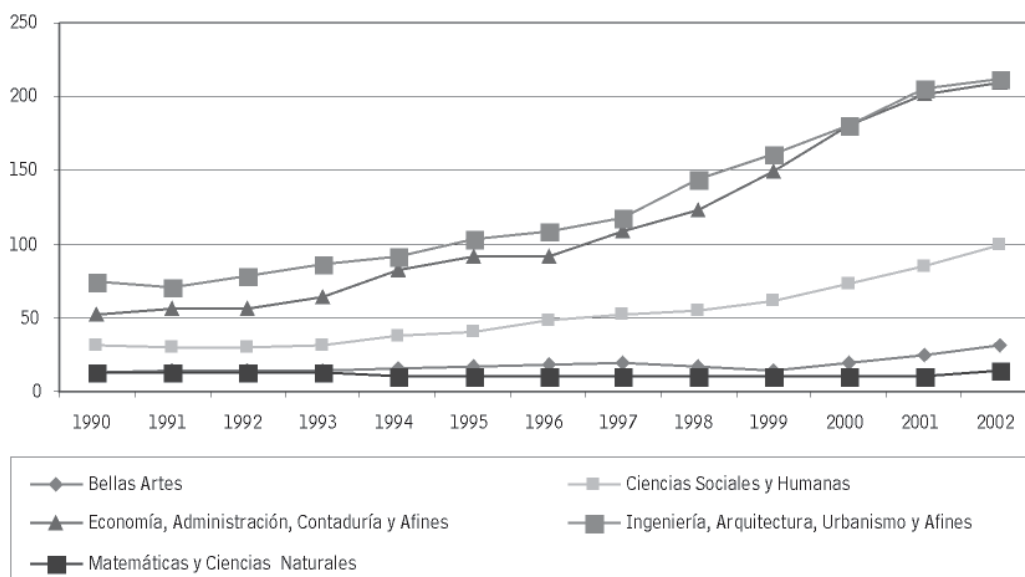
2.3 EL ENTORNO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En esta sección se presentan y analizan algunos datos sobre la educación superior en Antioquia para identificar las tendencias del mercado en donde se desarrolla la Misión Institucional. Al respecto, se abordan dos temas: las características de la oferta y la demanda de pregrados y de posgrados durante los últimos años, por una parte y, la participación de EAFIT en dicho mercado, por la otra.

2.3.1 Oferta y demanda de pregrados

En términos generales, la educación superior en Antioquia ha tenido una evolución que no ha sido ajena a las tendencias económicas y sociales de la región y del país. Al respecto, cabe destacar dos fenómenos con efectos contrarios entre sí: por una parte, la Ley 30 de 1992 generó un fuerte crecimiento en la oferta de programas -con ampliación del número de cupos para el sistema en su conjunto- y, por la

Gráfico No. 5
Oferta de pregrados en Antioquia 1990-2002
(Medida en número de programas registrados en el SNIES)



Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984 -2002

otra, la crisis económica de 1999 redujo la demanda o matrícula estudiantil y generó desplazamiento entre establecimientos privados y públicos, en especial, en los programas de pregrado.

Por áreas de conocimiento, siguiendo la clasificación del SNIES, y considerando sólo aquellas en las que EAFIT participa, se observa un crecimiento continuo y acelerado en la oferta de programas de Administración e Ingeniería, menos acentuado en Ciencias Sociales y una tendencia al estancamiento en Bellas Artes y Matemáticas. Estas diferentes dinámicas pueden estar asociadas con la confluencia simultánea de fenómenos diversos y heterogéneos entre sí: la recomposición de la estructura productiva del país, en beneficio de una mayor participación de los servicios; una débil formación en matemáticas y bellas artes en la secundaria, y unos menores costos de inversión para la apertura de instituciones y de programas en las ciencias administrativas.

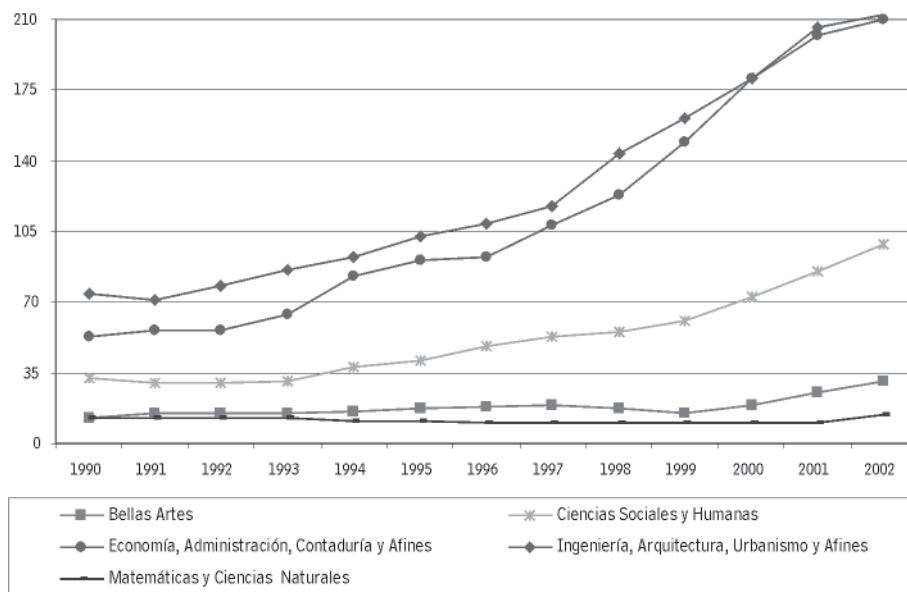
La proliferación de programas en el área de administración ha generado una diferenciación vía costos, pues todavía no está instalada -en el inconsciente social- una cultura de la calidad, ignorando que los beneficios salariales y de desarrollo personal -generados por la educación superior- son

potenciados por la pertinencia y la excelencia del proceso formativo.

Las inversiones necesarias en los programas del área de ingeniería explicarían el menor crecimiento, ya que las instituciones deben estar actualizando permanentemente la tecnología de sus equipos. La búsqueda de competitividad en las carreras se manifiesta en la adquisición de tecnología de punta y la vinculación de profesores más especializados, que acompañen a sus alumnos en la experimentación y en la formación. Una de las posibles consecuencias de esta situación puede ser el crecimiento de programas de infraestructura académica menos intensiva en capital, como los de Ciencias Sociales.

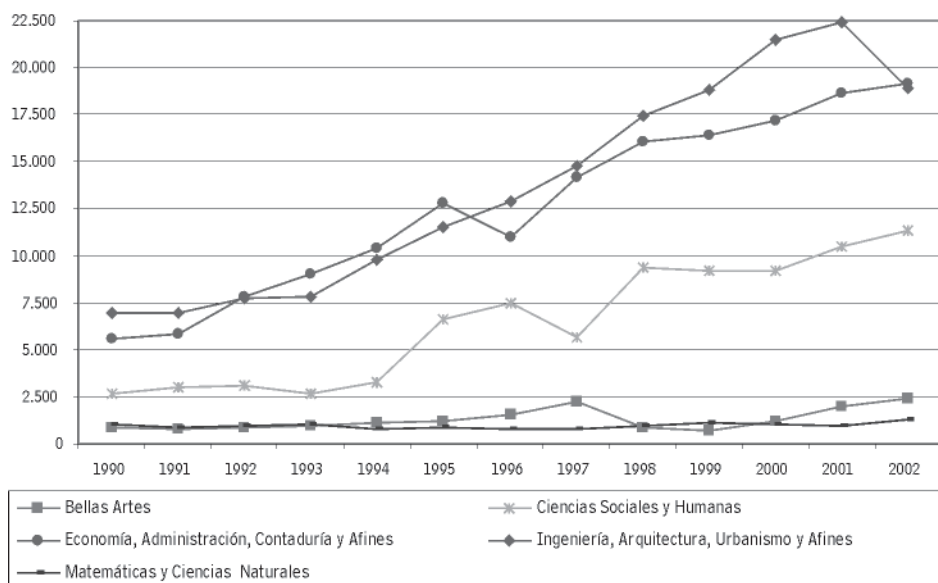
Aunque de forma irregular, el aumento de los programas se ha reflejado en el crecimiento de los cupos, irregularidad que se explica por un proceso de aprendizaje institucional a la hora de abrir nuevas carreras, por el cual se espera ir modificando el número de plazas disponibles con el avance de las mismas. Los cupos son función de los recursos (profesores, aulas, recursos financieros), los cuales pueden cambiar de orientación o de énfasis en las universidades, así como de la aceptación en el medio de los programas y las reformas curriculares o metodológicas aplicadas.

Gráfico No. 6
Programas de pregrado por área 1990-2002



Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002

Gráfico No. 7
Oferta de cupos por área de conocimiento 1990-2002



Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002

Se agregaría, en los elementos que determinan la oferta de cupos, las políticas de retención de las universidades, dado que si la deserción es muy alta durante el transcurso de las carreras, las universidades deberán ofrecer muchas plazas a los aspirantes al iniciar sus estudios. Las metodologías de formación y aprendizaje, los sistemas de aseguramiento de la calidad, la relación entre el número de profesores y el número de alumnos, el área del campus universitario, las facilidades de programación académica, también influyen la oferta de cupos.

Más irregular aún ha sido el número de inscritos en el primer semestre de las carreras profesionales, siendo el principal indicador de los problemas de demanda presentes y futuros de la educación superior. Se esperaría que la oferta hubiera crecido sincronizadamente con la demanda y la realidad es otra muy diferente, porque la demanda no ha respondido a las mayores posibilidades de ingreso a la educación superior y posiblemente, la demanda por educación universitaria contiene deficiencias en los indicadores de éxito de la educación básica y la media.

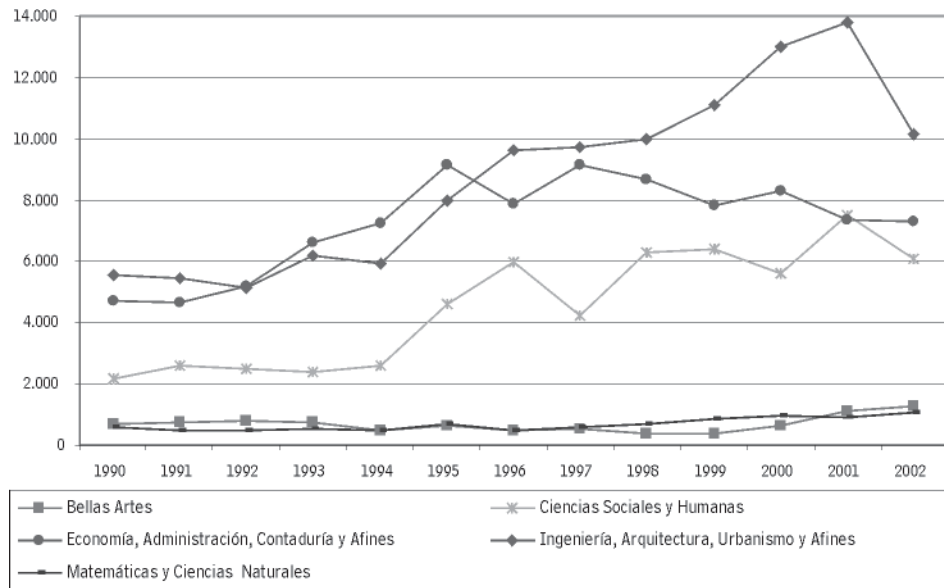
“Durante los años noventa y hasta 1998, el alumnado antioqueño de grado 11 se elevó a tasas muy elevadas (una media del 6.1% anual entre 1991-

1998). Después la crisis económica y la pobreza[...] frenaron esa expansión, de tal manera que, para 2002, los bachilleres antioqueños se habían reducido frente a la cifra de 1998 (48.000 vs. 52.000)”⁶. Las cifras, del Anuario Estadístico de Antioquia, indican que, para el año 2003, 51.480 estudiantes estaban matriculados en el año 11 y bajo el supuesto que todos se hubiesen graduado, la demanda para el primer curso de los programas universitarios habría regresado a los niveles previos a la crisis económica, producto de un desplazamiento de estudiantes de los colegios privados a los colegios públicos.

La tendencia por áreas de conocimiento presenta una recomposición de la matrícula de primer curso en favor de las Ingenierías y en detrimento de las ciencias económicas y administrativas. Esta recomposición se habría originado en el ofrecimiento de programas novedosos en dichas áreas. La reducción para el último año, que no se presenta en Bellas Artes y Matemáticas, estaría señalando otra variable que afecta la transición de los bachilleres hacia la universidad: la calidad de su

⁶ LÓPEZ, Hugo (Director) (2003). “Estudio de Factibilidad para ampliar la matrícula de la Universidad de Antioquia a 40000 cupos en el curso de los próximos cinco años”. CIDE, 2003. 201 p.

Gráfico No. 8
Estudiantes de primer curso 1990-2002



Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002

perfil y de la formación recibida para convertirse en universitarios.

Al tomar a toda la población matriculada en programas de pregrado, así como se observa que los programas del área de Administración parecen ser más masivos que los de Ingeniería, la matrícula total presenta la misma reducción o estancamiento que en el caso de los primíparos. Obviamente, esa reducción proviene de una demanda más débil (una menor demanda que no compensa el número de egresados anuales), mas debe contemplarse la opción de los problemas de retención de las universidades, tanto por la calidad de sus estudiantes, lo mismo que por las dificultades de los alumnos y de sus familias para financiar los costos de los estudios.

Hay una relación inversa entre la matrícula en Ingeniería durante el período observado, señal de una posible transferencia de estudiantes, quienes después de matricularse en una Ingeniería, por su rendimiento académico, deciden cambiarse para una carrera en el área de Administración. No obstante, la reducción posterior a 1999 estaría fundamentada en el efecto que tuvo la crisis económica en el nivel de empleo, que dificultó la permanencia en las universidades de quienes combinaban el estudio con alguna actividad laboral.

2.3.2 La formación de posgrado en Antioquia 1984-2002

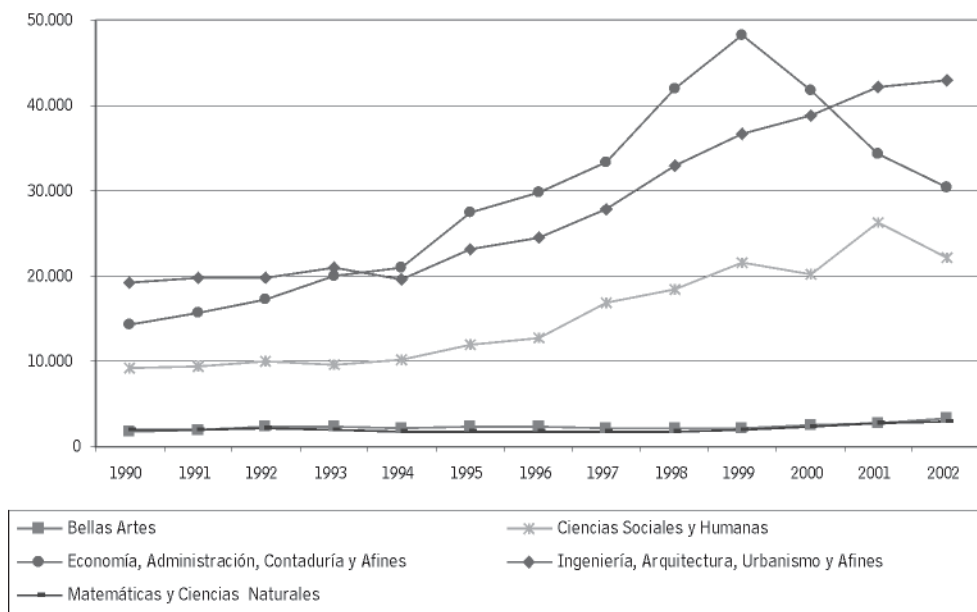
En esta sección se reproduce el capítulo 2 del estudio sobre el impacto social de los programas de posgrado de la Universidad EAFIT, en el cual se analizó el estado de algunos programas ofrecidos por la Escuela de Administración⁷.

En el procesamiento de la información, se siguió de cerca la clasificación de los diferentes programas por áreas del conocimiento en el rediseño del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) propuesto al ICFES por el CIDE y la Universidad del Rosario⁸.

⁷JARAMILLO, Alberto y otros: Impacto Social de los Programas de Posgrado. Maestría en Administración, Especialización en Desarrollo Humano, Especialización en Finanzas, Especialización en Mercadeo. Universidad EAFIT. Oficina de Planeación Integral. Medellín, enero de 2004.

⁸ICFES, CIDE y UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Hacia un Sistema Nacional de la Educación Superior: Rediseño del SNIES –Informe Final, Fase 1–. Bogotá: ICFES, 2002. 50 p.; e ICFES, CIDE y UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Criterios y Estructura para la Clasificación de los Programas de la Educación Superior Según los Núcleos Básicos de Conocimiento. Bogotá: ICFES, 2002. 24 p.

Gráfico No. 9
Población matriculada por áreas del conocimiento 1990-2002
(Al primer semestre de cada año)



Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002

2.3.2.1 La dinámica del mercado regional de posgrados

En esta sección se analiza la evolución de la oferta y demanda de posgrados del departamento en los últimos 19 años, y la relación que esta última guarda con el comportamiento del PIB per cápita de Antioquia.

La serie del PIB per cápita antioqueño fue construida a partir de información de las cuentas departamentales del DANE (1990-2001) y de la información suministrada por el DNP para el PIB departamental entre 1980 y 1995 y la población por departamento desde 1951 con proyecciones hasta el 2005. Dado que el DANE hizo un cambio de metodología en el cálculo del PIB en 1994, para empatar las series del PIB y poder realizar los cálculos a continuación presentados, se retrapoló la serie 1990-2001 del DANE desde 1990 hasta 1984 con la información de las tasas de crecimiento reales de la serie 1980-1995 del DNP, obteniendo así una serie continua del PIB per cápita de Antioquia desde 1980 hasta 2001 a precios constantes de 1994.

2.3.2.1.1 La relación entre la demanda de posgrados y el PIB en Antioquia

Para este análisis se parte de la hipótesis de que los costos de los estudios de posgrado son asumidos por el estudiante o por la empresa en donde éste trabaja, mientras que los de pregrado son financiados por las familias de los alumnos; por tanto, es razonable asumir que la demanda de posgrados fluctúa con el ingreso per cápita regional. De esta manera se explicaría, la fuerte disminución en la demanda de posgrados, enfrentada por las instituciones de educación superior del Departamento, a finales de los años 90. El indicador de la caída en la demanda es la matrícula en primer curso.

En los gráficos 10 y 11, se puede observar que el comportamiento del PIB per cápita y de la matrícula en primer curso de posgrados guardan una estrecha relación entre sí.

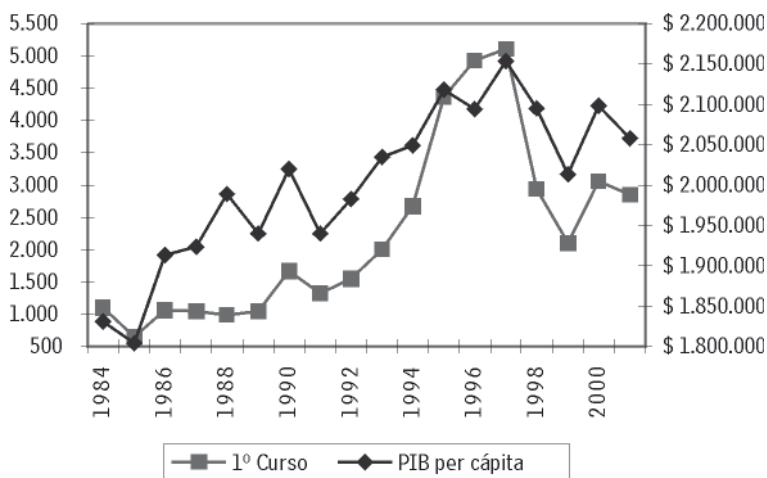
El gráfico 10 es sin duda muy ilustrativo en cuanto a la forma en que interactúan ambas variables, especialmente se debe resaltar como los picos y los declives se corresponden, adicionalmente se

explica el aumento en la demanda de posgrados hasta 1997 por un aumento en el nivel de ingreso del departamento, y a partir de ese momento es que se vive la crisis económica en todo el país, que desde luego afecta la economía antioqueña, lo cual impacta negativamente la demanda de educación de posgrado.

Por su parte, el gráfico 11, muestra las tasas de crecimiento de las dos variables, medidas como las

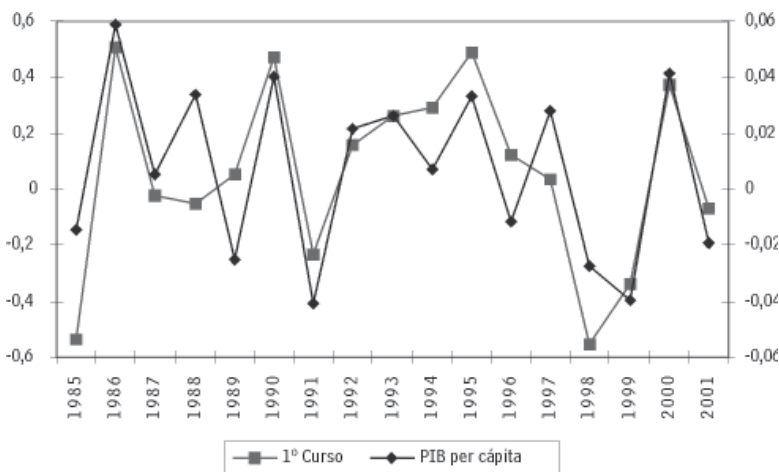
primeras diferencias logarítmicas. Allí, se puede ver que el crecimiento del PIB per cápita y la matrícula en primer curso tienen una correspondencia casi perfecta, con excepción de la tasa de crecimiento entre 1987 y 1988, cuando la matrícula de posgrados tuvo una leve disminución frente al período anterior, a pesar de que el PIB aumentó durante el mismo lapso.

Gráfico No. 10
Evolución de la demanda de posgrados 1984-2001 y del PIB per cápita en Antioquia



Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002; DANE, Cuentas Departamentales 1990-2001; y DNP, PIB departamental 1980-1995 y Población por departamento 1951-2005. Cálculos de los autores.

Gráfico No. 11
Tasas de crecimiento del PIB per cápita y de la demanda de posgrados en Antioquia 1984-2001



Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002; DANE, Cuentas Departamentales 1990-2001; y DNP, PIB departamental 1980-1995 y Población por departamento 1951-2005. Cálculos de los autores.

La simetría gráfica entre las dos variables es bastante impresionante y, sin lugar a dudas, corrobora, al menos parcialmente, la hipótesis sobre el financiamiento de los estudios de posgrado.

Por otra parte, al estimar la elasticidad ingreso de la matrícula en primer curso frente al PIB per cápita, se encontró que es del 10.1%; es decir, un aumento (disminución) del PIB per cápita de Antioquia en un 1% implica un aumento (disminución) de la matrícula en primer curso de un 10.1%⁹. Esta gran sensibilidad de la demanda de posgrados frente al PIB explica cerca del 70% de la disminución registrada en las matrículas de primer curso entre 1997 y 1998, que fue de 42.4%. De esta manera, puede decirse que la caída en la demanda de programas de posgrado, durante los últimos 5 años, es una secuela del mal desempeño económico nacional y regional.

2.3.2.1.2 Evolución de la oferta y demanda de posgrados en Antioquia

Tanto la demanda como la oferta de posgrados en Antioquia se ha ampliado y diversificado en las últimas dos décadas. El departamento pasó de tener 44 programas de posgrado a tener 400, multiplicando por 9 la oferta de posgrados (ver cuadro 7); mientras que el número de graduados creció en 4.3 veces; es decir, la mitad del aumento registrado en la oferta de programas de posgrado.

Este hecho refleja la disminución en la demanda y genera un exceso de oferta, que se manifiesta en la

caída de la matrícula promedio en primer curso, que pasó de 25.1 estudiantes en 1984 a 6.9 en 2002.

La tasa de graduación bruta (TGB)¹⁰ pasa del 43.4% en 1984 al 74.3% en el 2002, mostrando que hay un mayor porcentaje de graduados entre quienes inician un posgrado. Este incremento puede encontrar explicación en la estructura académica de la oferta, ya que mientras en 1984 el 77.3% de los programas ofrecidos eran maestrías, y sólo un 22.7% especializaciones (en ese año no existía ningún programa activo de doctorado en Antioquia), en 2002 las especializaciones representaron el 66.3% de los posgrados del departamento, las maestrías el 30.8% y los doctorados el 3.0%.

Esta recomposición de la oferta de posgrados, en detrimento de los programas investigativos (maestrías) y a favor de los profesionalizantes (especializaciones) también se tradujo en un incremento de la matrícula en primer curso y de la población graduada. La primera se duplicó, mientras que la segunda se cuadruplicó; es decir, aunque el número de nuevos alumnos del sistema de educación de posgrados del departamento creció dos veces, el número de graduados creció cuatro veces.

El predominio de las especializaciones se explicaría por las exigencias de capacitación y actualización para ingresar y promoverse dentro del mercado laboral; estas exigencias serían satisfechas por los programas de especialización, caracterizados por ser más flexibles y adaptables a las necesidades empresariales y de menor duración; mientras que las maestrías y los doctorados están más enfocados a la academia y, por tanto, tienen un menor atractivo, ya que el mercado es más reducido. Es también por esto, que las especializaciones tienen, en algunos casos, un ciclo de vida muy corto en el cual después de unas cuantas promociones de graduados desaparecen, ya que responden a situaciones y necesidades coyunturales de las empresas, que cambian con facilidad.

En el crecimiento de los programas, también conviene resaltar el papel jugado por la Ley 30 de 1992 que dio vía libre a las instituciones de educación superior para desarrollar y ampliar la oferta académica.

Cuadro No. 7

Indicadores de oferta y demanda de posgrados 1984- 2002

VARIABLES	1984	2002
Programas	44	400
Cupos	1143	7050
Solicitudes	1755	3594
Alumnos en primer curso	1103	2742
Graduados	479	2038

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002.

⁹ La estimación de la elasticidad se realizó por medio de Mínimos Cuadrados Generalizados (MCG) para corregir la presencia de autocorrelación de segundo orden que se presentó al hacer la estimación por Mínimos Cuadrados Ordinarios.

¹⁰ TGB = (Graduados / primer curso) * 100.

2.3.2.1.2.1 Cupos, solicitudes y matrícula en primer curso

Con base en las categorías estadísticas del ICFES, en el gráfico 12 se presentan las tendencias que han seguido tanto la demanda como la oferta de posgrados del departamento desde 1984 hasta el 2002. La demanda potencial está definida por el número de solicitudes o inscripciones registradas, mientras que la matrícula en primer curso es un indicador de la demanda efectiva, es decir, la que efectivamente se produce. La oferta, por su parte, está medida bajo el concepto de cupos, o disponibilidad de sillas en primer curso.

Cabe señalar que el concepto de cupos, como indicador de la oferta, resulta problemático porque, en sus estadísticas, el ICFES acumula los datos anuales, sin precisar la periodicidad de la oferta de cada programa (semestral, anual, por cohorte) ni el número de grupos que se abren en el mismo año; es decir, no se precisa si la matrícula en primer curso corresponde a una o a varias cohortes (grupos de alumnos).

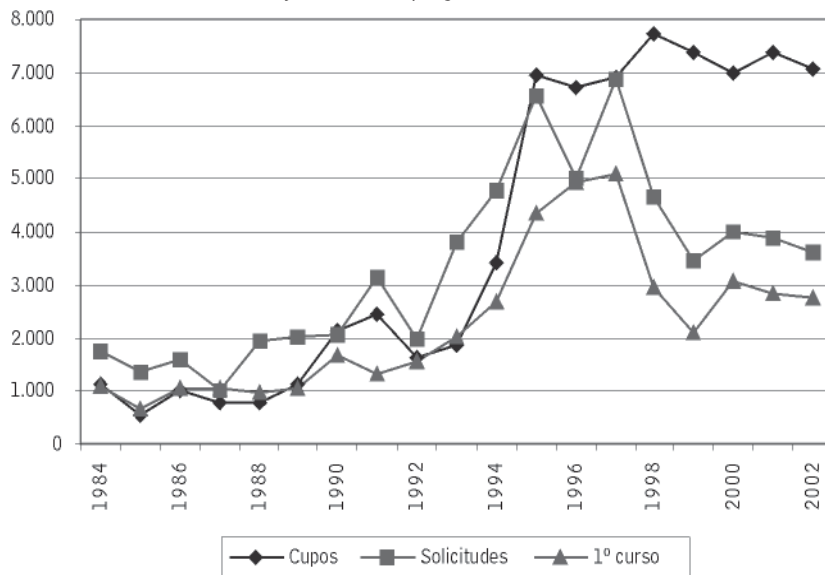
La tendencia creciente en la oferta de cupos educativos (ver gráfico 12) se estanca a finales de la década de los 90, en respuesta a una menor demanda

de solicitudes y de matrícula en primer curso, que cayó significativamente desde 1997.

En este análisis es importante resaltar que mientras en 1984 la demanda efectiva¹¹ ascendió al 96.5% de los cupos ofrecidos en los diferentes programas, en 2002 sólo alcanzó al 38.9% de éstos. En otras palabras, en el 2002, después de la crisis, el Departamento de Antioquia utilizó el 38.9% de su capacidad instalada, desaprovechando 4308 cupos que el sistema educativo de posgrado estaba en capacidad de proveer.

Por otro lado, la capacidad de absorción¹² del sistema ha mejorado, pues pasó del 62.8% en 1984 al 76.3% en 2002; es decir, la relación entre demanda efectiva y potencial se ha incrementado, lo que indica que actualmente hay un mayor porcentaje de solicitantes que efectivamente se está matriculando, lo que puede obedecer al crecimiento de la oferta, ya que, mientras en 1984 las solicitudes superaban el número de cupos disponibles, en 2002 éstos sobrepasan al volumen de inscripciones. Esto claramente indica una transición en la educación de posgrados de Antioquia, la cual pasó de tener problemas de oferta en 1984 a enfrentar dificultades de demanda desde finales de los 90, debido a la crisis económica.

Gráfico No. 12
Oferta y demanda de posgrados 1984-2002



Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002.

¹¹ Esta relación se mide de la siguiente forma: (Matrícula primer curso / Cupos) * 100.

¹² Medida como la relación: (Matrícula primer curso / Solicitudes) * 100.

2.3.2.1.2.2 Expansión de los posgrados en Antioquia

Para comprender mejor la dinámica de la formación de posgrado entre 1984 y 2002, es también importante observar el crecimiento de programas (ver cuadro 8). Las especializaciones se han expandido a una tasa promedio anual del 20%, mientras las maestrías han tenido un crecimiento mucho menor.

El hecho de que para maestrías y especializaciones haya crecido más el número de programas que de cupos, sugiere el desarrollo de una segmentación curricular de los programas, los cuales estarían ahora enfocados a grupos más específicos y menos numerosos. Este no es el caso de los doctorados, en donde los cupos crecieron más que los programas evidenciando una tendencia a ampliar la cobertura, más que a la creación de otros doctorados, debido, quizás, a las exigencias legales para abrir nuevos programas.

Al confrontar la oferta (programas y cupos) con la demanda (solicitudes y matrícula en primer curso) se encuentra que la demanda ha crecido mucho menos que la oferta en el caso de las especializaciones y las maestrías; incluso, en estas últimas, se ha dado un decrecimiento en la demanda. Por el contrario, la demanda por doctorados ha venido creciendo a un ritmo mayor que su oferta.

Las cifras sobre solicitudes del cuadro 8, sugieren la existencia de dinámicas laborales independientes entre la academia y el mundo empresarial, lo que generaría una cierta concentración de la demanda en programas de especialización, en detrimento de las maestrías. Por una parte, las empresas requieren capacitar y actualizar a sus funcionarios en

especializaciones y, por la otra, las instituciones de educación superior estarían demandando profesores e investigadores con títulos de doctorado.

Por otra parte, al analizar el crecimiento de la oferta y demanda de posgrados, según áreas de conocimiento, se encuentra que las Ciencias Sociales y Humanas han tenido el comportamiento más dinámico (ver cuadro 9), pues no sólo ha sido el área con una mayor expansión en oferta sino que también ha sido el área con una mayor demanda. Este dinamismo se explica, al menos en parte, porque en 1984 sólo existía en Antioquia un programa de posgrado asociado a esta área, pero a partir de ese año el crecimiento ha sido permanente.

Las áreas que se han visto más afectadas por la disminución en la demanda han sido las de Agronomía, Veterinarias y Afines; Bellas Artes; Ciencias de la Educación y Ciencias de la Salud, todas ellas con un crecimiento negativo en cuanto a solicitudes y matrícula en primer curso, excepto la última que, a pesar de tener un decrecimiento en las solicitudes, alcanzó un pequeño crecimiento en las matrículas.

Las demás áreas de conocimiento han tenido una considerable expansión de la oferta de programas y cupos, sin contar con la misma suerte en cuanto a la demanda, pero de todas maneras han logrado mantener un crecimiento moderado de la demanda por sus programas en los últimos 19 años.

En general, se puede ver que la expansión de programas y cupos no se ha visto correspondida en la misma medida por la demanda de solicitudes y matrículas en ninguna de las áreas, dejando claro que en este momento el mercado de posgrados tiene una importante sobreoferta que hace la competencia entre programas mucho más intensa.

Cuadro No. 8
Tasas de crecimiento de diversos indicadores (1984-2002)

Niveles de Posgrado	Programas	Cupos	Solicitudes	1º Curso	Graduados
Especializaciones	20,0	13,2	8,7	8,7	10,4
Maestrías	7,4	3,2	-2,6	-2,4	2,8
Doctorados*	16,1	21,2	19,5	26,6	55,2

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002.

Nota: *Período 1990-2002, exceptuando la tasa de crecimiento de Graduados que se calculó para el período 1997-2002.

Cuadro No. 9
Tasas de crecimiento según áreas de conocimiento
(1984-2002)

Áreas de Conocimiento	Programas	Cupos	Solicitudes	1º Curso	Graduados
Agronomía, Veterinaria y Afines*	0,0	-9,0	-2,7	-2,7	-64,6
Bellas Artes**	12,1	-12,8	-9,5	-9,5	-10,8
Ciencias de la Educación	9,9	7,0	-5,7	-6,8	4,6
Ciencias de la Salud	8,1	7,0	-2,8	0,6	3,5
Ciencias Sociales y Humanas***	19,1	18,0	14,7	14,9	25,5
Economía, Administración, Contaduría y Afines	16,2	9,5	5,9	5,6	8,2
Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines	16,5	9,0	4,4	4,6	7,0
Matemáticas y Ciencias Naturales	11,7	7,5	3,4	0,4	13,1
Total	13,0	10,6	4,1	5,2	8,4

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002.

Notas: *Período 1998-2001, exceptuando la tasa de crecimiento de Graduados que se calculó para el período 1998-2000. **Período 1994-2002.

***Período 1986-2002.

2.3.2.1.2.3 Situación actual

Para concluir esta sección, se presenta - por áreas de conocimiento- un panorama general del mercado de posgrados de Antioquia en 2002. Primero, es importante recalcar que el área reina en el sistema de educación posgraduada del departamento es, sin lugar a dudas, la de Economía, Administración, Contaduría y Afines, que ofrece el 30% de los programas y más del 50% de los cupos; además, es el área más demandada, con 58.5% de las solicitudes y el 60.6% de las matrículas en primer curso. Adicionalmente, casi la mitad de los estudiantes de posgrado, y un poco más de la mitad de los graduados en el 2002, son de esta área (ver cuadro 10).

Las áreas de posgrado menos desarrolladas son las de Agronomía, Veterinaria y Afines y la de Bellas Artes, con muy pocos programas activos, una baja demanda y escasos estudiantes. Evidentemente, la situación más crítica la vive la primera, ya que el comportamiento negativo de su demanda genera dudas acerca de su permanencia en el mercado de posgrados.

La segunda área en importancia es la de Ciencias Sociales y Humanas que, aunque ofrece menos programas que la de Ciencias de la Salud, tiene una mayor oferta de cupos y una mayor demanda. Le sigue en orden de importancia la de Ciencias de la Salud, seguida por la de Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines.

2.3.3 La incidencia de EAFIT en la educación superior

El segundo gran tema a abordar es el concerniente a la participación de la Universidad EAFIT en la oferta y demanda de educación superior en el contexto regional; es decir, se excluye lo concerniente a la oferta de especializaciones en extensión, en otras ciudades del país, dado el carácter transitorio que éstas han tenido, de acuerdo con los intereses de las instituciones socias de cada localidad.

2.3.3.1 Pregrados

Para examinar la contribución de EAFIT en el desarrollo regional de la oferta de pregrados, se decidió clasificar los programas que la Institución tiene registrados en el SNIES, en dos categorías: por una parte, se encuentran aquellos que reflejan la capacidad de innovación de la Universidad, al ser la primera en ofrecerlos; entre éstos figuran las carreras de Administración de Negocios, Negocios Internacionales, Ingeniería de Producción, Ingeniería de Procesos, Ingeniería de Diseño de Producto, Geología, Ingeniería de Sistemas, e Ingeniería Matemática. Por la otra, se agrupan las carreras ya maduras en el medio, a cuyo desarrollo contribuye EAFIT mediante el ofrecimiento de énfasis específicos, además de la inclusión de un semestre de práctica empresarial, obligatorio para

Cuadro No. 10
Oferta y demanda de posgrado en Antioquia en 2002
según áreas de conocimiento

Áreas de Conocimiento	Programas	Cupos	Solicitudes	Población estudiantil en primer curso	Población estudiantil 1º Semestre	Población estudiantil 2º Semestre	Graduados
Agronomía, Veterinaria y Afines	1				17	17	
Bellas Artes	5	10	9	9	40	46	4
Ciencias de la Educación	22	305	70	44	695	712	103
Ciencias de la Salud	101	457	391	205	790	959	220
Ciencias Sociales y Humanas	82	1696	713	585	1159	1143	416
Economía, Administración, Contaduría y Afines	120	3835	2101	1662	2193	2679	1068
Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines	47	524	233	175	543	563	172
Matemáticas y Ciencias Naturales	22	223	77	62	194	227	55
Total	400	7050	3594	2742	5631	6346	2038

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002. Cálculos de los autores.

todos los alumnos, y de carácter académico; en este conjunto aparecen los programas de pregrado de la Universidad (ver cuadros 11 y 12).

Dicha división se consideró necesaria para comprender el proceso que siguen ambos tipos de programas, ya que sus dinámicas en el mercado de la educación tienden a ser diferentes, en lo referente a la participación en el número de estudiantes y primiparos matriculados.

Los programas en los que EAFIT ha sido pionera se caracterizan por un proceso lento de posicionamiento en el medio, debido a las actitudes asumidas por las familias frente a la apertura de nuevos espacios de formación profesional; por el desplazamiento de aspirantes entre programas, lo que lleva a recomponer la demanda en el mercado y al interior de la Institución, y, con el transcurso del tiempo, por la pérdida paulatina de participación de la Universidad, debido al movimiento estratégico de las otras instituciones, las cuales optan por abrir programas similares; por este motivo, la dinámica de estos programas es cíclica, teniendo una fase de crecimiento, mientras EAFIT es la única oferente y luego decreciendo la participación de la Universidad cuando surgen otros programas parecidos en el medio y finalmente, cuando se reconoce la calidad

del programa ofrecido por EAFIT, vuelve a crecer la participación de EAFIT.

Para la Universidad es positivo aumentar su participación, no tan positivo experimentar reducciones, pero lo que es tremendamente negativo es que se reduzca su participación y que simultáneamente se reduzca el número total de estudiantes matriculados en primer semestre. Ahora, la Universidad no puede pretender aumentar su participación sacrificando la calidad de la formación o asumiendo una asignación no eficiente de los recursos financieros y docentes. La reducción en su participación podría ser producto de una política de estabilizar los cupos, para asegurar un mejor acompañamiento del proceso de aprendizaje, combinada con una mejor retención de estudiantes.

El prestigio de EAFIT proviene de su historia, marcada por el éxito y aceptación de su programa de Administración de Negocios, por el cual es reconocida y que le ha dado un estilo a su propuesta de formación. Ese prestigio y la orientación empresarial de sus carreras han permitido que los nuevos programas tengan bases para aumentar su reconocimiento y se consoliden en el medio, a pesar de presentar una reducción en su participación en la matrícula total durante los últimos años.

Cuadro No. 11
Participación de EAFIT en matrícula de primer curso "Programas pioneros"

Programa	Participaciones en matrícula de primer curso (%)							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Administración de Negocios	13,4	17,4	7,6	11,7	15,6	13,9	13,4	22,4
Negocios Internacionales	66,7	91,1	72,8	61,5	41,0	39,6	46,7	33,0
Ingeniería de Procesos		35,1	31,8	26,5	14,4	32,4	34,8	28,8
Ingeniería de Producción	39,2	29,8	22,1	20,1	19,4	17,9	21,2	23,0
Geología	24,5	27,0	19,1	48,8	22,0	23,8	20,0	12,3
Ingeniería de Sistemas	13,0	14,5	9,8	11,1	14,6	13,8	12,6	14,5
Ingeniería de Diseño					69,2	76,2	57,1	61,1
Ingeniería Matemática								5,1

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002

Cuadro No. 12
Participación EAFIT matrícula – "Programas pioneros"
(Primer semestre de cada año)

Programa	Participaciones en matrícula total (%)							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Administración de Negocios	18,8	16,1	12,3	11,0	9,8	12,0	18,8	20,6
Negocios Internacionales	57,3	100,0	65,8	63,7	65,5	60,9	51,0	45,2
Ingeniería de Procesos		23,0	26,8	30,3	27,7	29,3	32,5	27,9
Ingeniería de Producción	40,4	38,1	35,4	33,8	32,0	30,7	28,4	28,0
Geología	34,1	30,9	29,4	32,4	27,5	25,4	22,0	24,4
Ingeniería de Sistemas	22,0	20,0	18,3	16,9	13,8	15,3	15,9	14,6
Ingeniería de Diseño					13,9	38,8	50,8	51,7
Ingeniería Matemática								2,7

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002

En lo relativo a la incursión en programas maduros, no parecería que existan grandes diferencias, según las estadísticas, entre el comportamiento de los programas innovadores y aquellos en los que participa la Universidad, como parte sus esfuerzos para ampliar la oferta de pregrados, de forma que esté más cercana al espíritu de universalidad. Cuando la Universidad incursiona en estos programas, pueden encontrarse en fases estacionarias de su demanda y el efecto de EAFIT en el mercado, si se logra la consolidación

de la carrera, sería el de provocar la reducción de la participación de otras universidades; otra situación es la de ingresar en el mercado, cuando hay reducción en el interés de los aspirantes en cursarlo, ya que han sido seducidos por los nuevos programas, de forma que los programas de innovación se convierten en competencia de los tradicionales.

Los programas de esta índole deben ingresar al medio incorporando el estilo de la formación eafitense y con una propuesta novedosa en su contenido

profesional, para que los aspirantes tomen la decisión de estudiarlo, asumiendo el riesgo de inscribirse en un programa que no está consolidado, confiando en que el efecto EAFIT se transmitirá al nuevo programa. Las anteriores razones explicarían el comportamiento de estas cifras, que con la excepción de Ingeniería Mecánica, se caracterizan por una fase de crecimiento, mucho más acentuado luego de un par de años, y luego se estabiliza.

Si la captación de quienes inician sus estudios universitarios es exitosa, la participación en el total de la matrícula debería aumentar, ya que los buenos resultados de las primeras cohortes son elementos que motivan a nuevos bachilleres a ingresar al programa. La realidad es que las otras universidades

reaccionan, modificando sus programas o los perfiles profesionales ofrecidos, lo cual, si bien frena el ritmo de crecimiento, tiene un menor efecto que la tendencia al estancamiento inherente a estos programas.

A diferencia de los programas de innovación, las reducciones en la participación de las carreras en las que EAFIT incursiona son mucho menores, lo que confirma que la Universidad tiende a ganar en "poder de mercado". La Universidad puede aumentar su participación aplicando una diferenciación mediante la investigación, de forma que incorpore en programas "maduros" en los cuales todavía no se haya explorado otras opciones de aprendizaje y de proyección profesional, como la investigación (ver cuadros 13 y 14)

Cuadro No. 13
Participación EAFIT matrícula en primer curso (primíparos)
Programas tradicionales

Programa	Participaciones de primer curso (%)							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Economía	7,989	10,81	8,647	12,07	13,7	11,22	10,94	20,3
Contaduría Pública	3,228	4,691	3,81	8,475	2,564	5,061	2,569	2,96
Ingeniería Mecánica	30,03	26,15	19,29	23,11	19,43	23,95	29,33	33,7
Ingeniería Civil	11,5	11,28	12,84	15,18	11,9	12,18	6,491	7
Derecho					0,584	3,281	2,589	3,1
Música				100	100	100	100	100

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002

Cuadro No. 14
Participación EAFIT (Primer semestre de cada año)
Programa tradicionales

Programa	Participaciones en matrícula total (%)							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Economía	2,4	5,0	6,2	9,2	9,7	10,7	7,0	14,2
Contaduría Pública	4,4	4,4	4,3	4,1	3,6	3,9	2,9	3,3
Ingeniería Mecánica	22,7	23,0	22,8	24,2	24,8	27,3	28,4	30,2
Ingeniería Civil	13,2	11,6	11,0	12,6	12,3	14,0	14,0	14,2
Derecho					1,4	2,3	1,9	3,0
Música				92,8	97,14	51,2	55,8	60,6

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002

2.3.3.2 La participación en posgrados

En esta segunda sección se pretende hacer una presentación global de la posición que ocupa la Universidad EAFIT en el mercado de posgrados del departamento, para lo cual, primero se muestra en el cuadro 15 un pequeño resumen de los posgrados, agrupados por áreas de conocimiento, que oferta la Universidad, y la demanda que éstos tienen.

Del cuadro 15, es claro que la Universidad EAFIT mantiene su tradicional enfoque hacia la Administración y las Ingenierías, agrupando en estas dos áreas la casi totalidad de sus programas de posgrado. Sin embargo, cabe resaltar que la Universidad también tiene una larga trayectoria en el área de las Matemáticas, con su maestría que aparece a mediados de la década del 70.

En el 2001 la Institución expande su oferta de programas de posgrado hacia una nueva área (Ciencias Sociales y Humanas), abriendo 7 nuevas especializaciones, en el área más dinámica del departamento, como ya se había mencionado.

2.3.3.2.1 Importancia de la oferta de posgrados de EAFIT

En este aparte se muestra primero la evolución de la participación de EAFIT en el medio, para luego hacer una comparación de ésta con las cuatro universidades más importantes de Antioquia y por último mostrar la situación y la competencia de la Universidad en 2002, en las diferentes áreas del conocimiento en que participa.

En el cuadro 16, se presenta la evolución de la participación de EAFIT entre 1984 y 2002. En la primera parte se muestra la participación de la Universidad en el área de Economía, Administración, Contaduría y Afines, en la segunda se encuentra lo referente al área de Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines y al final del cuadro se presenta la participación de EAFIT en las cuatro áreas en las que participa la Universidad¹³.

Cuadro No. 15
Oferta de posgrados de EAFIT en 2002, según áreas de conocimiento

Áreas de Conocimiento	Programas	Cupos	Solicitudes	Población estudiantil en primer curso	Población estudiantil 1º Semestre	Población estudiantil 2º Semestre	Graduados
Ciencias Sociales y Humanas	7	33	33	33	88	86	1
Economía, Administración, Contaduría y Afines	16	564	563	471	385	719	245
Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines	12	113	109	83	131	91	46
Matemáticas y Ciencias Naturales	3	36	36	27	2	29	8
Total	38	746	741	614	606	925	300

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002

¹³Se decidió presentar solamente la participación en esas cuatro áreas (Economía, Administración, Contaduría y Afines; Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines; Ciencias Sociales y Humanas; y Matemáticas y Ciencias Naturales), ya que no tiene sentido comparar la participación de EAFIT en áreas del conocimiento en las que la universidad no interviene.

Cuadro No. 16
Evolución de la participación de EAFIT en el mercado de posgrados de Antioquia

Años	Programas	Cupos	Solicitudes	Población estudiantil en primer curso	Graduados
Escuela de Administración					
1984	75,0	96,0	92,8	90,1	87,6
1991	50,0	83,9	88,8	91,0	89,8
1997	20,6	19,2	40,9	24,9	23,3
2002	13,3	14,7	26,8	28,3	22,9
Escuela de Ingeniería					
1984	33,3	62,5	67,3	78,2	98,0
1991	22,2	35,8	45,9	46,3	100,0
1997	11,1	9,8	8,4	9,4	8,3
2002	25,5	21,6	46,8	47,4	26,7
Total EAFIT					
1984	53,3	87,1	87,0	83,6	87,9
1991	24,4	61,0	72,0	71,4	85,3
1997	11,8	12,6	28,7	16,4	17,5
2002	14,0	11,9	23,7	24,7	17,5

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002. Cálculos de los autores.

Como se puede ver en el cuadro, EAFIT era prácticamente un monopolio en los posgrados del área administrativa, tenía una participación bastante buena en los de ingeniería, ofrecía más del 50% de los programas de posgrado de todo el departamento y cubría la demanda de más del 80%. Esto no es extraño, si se tiene en cuenta que la Universidad fue una de las primeras en incursionar en la educación posgraduada.

De manera paradójica, se observa que la Universidad EAFIT ha perdido peso relativo en la oferta de posgrado, debido a la incursión de nuevas universidades; sin embargo, su participación en la demanda –medida en solicitudes y matrículas en primer curso- ha sido muy superior, en todos los casos, a la participación en la oferta de programas y cupos, indicando la buena imagen y aceptación que tiene tanto la Universidad como sus programas en el medio.

2.3.3.2.2 Distribución entre universidades

En los cuadros 17 y 18 se muestran las cifras sobre oferta y demanda de programas de posgrado, en las cuatro áreas de intervención de EAFIT¹⁴.

En este punto se debe hacer otra salvedad: al confrontar la información presentada por el ICFES con la información que maneja EAFIT en sus Boletines Estadísticos, se encontraron grandes diferencias con respecto al año 2001, ya que, por alguna razón, el resumen del ICFES sólo contiene los datos del primer semestre del año, por lo que las cifras y la participación de EAFIT en este año puede estar afectada por esta omisión.

Es necesario recalcar que no se dispone de información que verifique que los datos de las demás universidades para dicho año no sufrieron este tipo de problemas; por tanto cualquier análisis con base en los cuadros 17 y 18 debe ser mirado con mucho cuidado para no caer en errores. Por esta razón, se calcula la participación de EAFIT frente al medio y las demás universidades después de haber corregido las cifras del ICFES sólo para la Universidad EAFIT (en cuadros que no se presentan en esta sección).

¹⁴ El comparativo se realiza al 2001 y no al 2002 debido a que para este último año no aparecen registros en el ICFES de información sobre Cupos, Solicitudes o Matrícula en 1º Curso para la Universidad de Antioquia, y dado el peso y la importancia de dicha universidad en el mercado de posgrados del departamento se utilizó la información del 2001 como punto de comparación.

Cuadro No. 17
El mercado de posgrados en las áreas de conocimiento de EAFIT

Universidades	Programas		Cupos		Solicitudes		Población estudiantil en primer curso		Graduados	
	1984	2001	1984	2001	1984	2001	1984	2001	1984	2001
EAFIT	8	19	800	371	785	241	638	199	277	26
U de Antioquia	4	49	50	519	60	513	86	513	32	156
U de Medellín		24		1370		469		263		322
U Nacional	3	22	68	309	57	180	39	142	6	118
UPB		51		1807		598		397		304
Otras Universidades		56		1781		930		722		427
Total	15	221	918	6157	902	2931	763	2236	315	1353

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002.

Cuadro No. 18
Composición del mercado de posgrados en las áreas de conocimiento de EAFIT

Universidades	Programas		Cupos		Solicitudes		Población matriculada en primer curso		Graduados	
	1984	2001	1984	2001	1984	2001	1984	2001	1984	2001
EAFIT	53,3	8,6	87,1	6,0	87,0	8,2	83,6	8,9	87,9	1,9
U de Antioquia	26,7	22,2	5,4	8,4	6,7	17,5	11,3	22,9	10,2	11,5
U de Medellín		10,9		22,3		16,0		11,8		23,8
U Nacional	20,0	10,0	7,4	5,0	6,3	6,1	5,1	6,4	1,9	8,7
UPB		23,1		29,3		20,4		17,8		22,5
Otras Universidades		25,3		28,9		31,7		32,3		31,6
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002.

De los cuadros 17 y 18, vale la pena resaltar que en 1984 solo prestaban servicios educativos de posgrado la Universidad EAFIT, la Universidad de Antioquia y la Universidad Nacional, mientras que, en 2001, más de un cuarto del mercado está en manos de otras universidades, muchas de las cuales son de reciente aparición en la escena de posgrados de Antioquia.

2.3.3.2.3 La competencia de EAFIT, según áreas de conocimiento

En los cuadros 19 al 22, se presenta un resumen de la competencia en las áreas de conocimiento en las que EAFIT tiene programas de posgrado; sobresale el liderazgo de la Universidad en las áreas más

fuertes y tradicionales de la institución (Economía, Administración, Contaduría y Afines; e Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines), en donde cuenta con una amplia oferta y una demanda superior a la de la competencia.

En el área de Matemáticas y Ciencias Naturales, EAFIT se encuentra bien posicionada frente a la competencia, mientras que en el área de Ciencias Sociales y Humanas, a pesar de tener una buena oferta de programas de posgrado, la demanda por estos aun es incipiente, lo cual no es de extrañar, dada la novedad de estos programas en el medio y la poca experiencia de EAFIT en cuanto a la oferta de posgrados en el área.

Cuadro No. 19
El mercado de posgrado en el 2002
Área de Economía, Administración, Contaduría y Afines

Universidades	Programas	Cupos	Solicitudes	Población matriculada en primer curso	Población estudiantil 1º Semestre	Población estudiantil 2º Semestre	Graduados
EAFIT	16	564	563	471	385	719	245
U de Antioquia	17	ND	ND	ND	221	255	115
U de Medellín	15	875	286	205	243	316	260
UPB	24	135	18	6	247	269	72
Otras Universidades	21	658	345	213	272	293	76
UNAULA	5	320	259	213	222	207	62
CU Remington	7	420	196	176	186	156	115
CES	6	420	132	132	127	202	70
FU María Cano	3	175	123	121	64	60	
CEIPA	4	160	98	94	150	148	53
FU Luis Amigó	2	108	81	31	76	54	
Total	120	3835	2101	1662	2193	2679	1068

Fuente: ICES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002. Cálculos de los autores.
ND: información no disponible

Cuadro No. 20
El mercado de posgrado en 2002
Área de Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines

Universidades	Programas	Cupos	Solicitudes	Población matriculada en primer curso	Población estudiantil 1º Semestre	Población estudiantil 2º Semestre	Graduados
EAFIT	12	113	109	83	131	91	46
U de Antioquia	4				93	70	47
U de Medellín	2	70	7		27	18	4
U Nacional	13	56	49	38	192	197	62
UPB	10	115	43	29	22	92	
U San Buenaventura	4	90	25	25	39	56	4
Colegio Mayor de Antioquia	1	50			8	8	9
UCC	1	30			31	31	
Total	47	524	233	175	543	563	172

Fuente: ICES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002. Cálculos de los autores.

Cuadro No. 21
El mercado de posgrado en 2002
Área de Matemáticas y Ciencias Naturales

Universidades	Programas	Cupos	Solicitudes	Población matriculada en primer curso	Población estudiantil 1º Semestre	Población estudiantil 2º Semestre	Graduados
EAFIT	3	36	36	27	2	29	8
U de Antioquia	9				121	131	18
U Nacional	7	67	21	15	52	48	9
UPB	1				9	9	
CU Remington	2	120	20	20	10	10	20
Total	22	223	77	62	194	227	55

Fuente: ICES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002. Cálculos de los autores.

Cuadro No. 22
El mercado de posgrado en 2002
Área de Ciencias Sociales y Humanas

Universidades	Programas	Cupos	Solicitudes	Población matriculada en primer curso	Población estudiantil 1º Semestre	Población estudiantil 2º Semestre	Graduados
EAFIT	7	33	33	33	88	86	1
UNAUCLA	2	250	256	244	122	122	74
U San Buenaventura	6	230	114	114	156	164	36
U Externado	3	70	70	70	94	70	44
Otras Universidades	7	340	78	51	63	88	7
U de Medellín	9	490	92	42	200	165	135
UPB	26	108	33	17	147	239	25
FU Luis Amigó	5	175	37	14	40	25	2
U de Antioquia	17				249	184	92
Total	82	1696	713	585	1159	1143	416

Fuente: ICFES, Estadísticas de la Educación Superior: Resúmenes Anuales 1984-2002. Cálculos de los autores.

2.3.3.2.4 La demanda de posgrados de EAFIT y el PIB per cápita

En los gráficos 13 y 14, se muestra la relación entre la demanda de posgrados de EAFIT y el PIB per cápita de Antioquia entre 1990¹⁵ y 2001.

Dado que no existe una simetría perfecta entre ambas series, se puede decir que existe una menor dependencia frente al PIB, en comparación con los datos departamentales, de la demanda de posgrados de EAFIT. En otras palabras, esto significa que, además del PIB, existen otros factores que explican la demanda por posgrados de la Universidad.

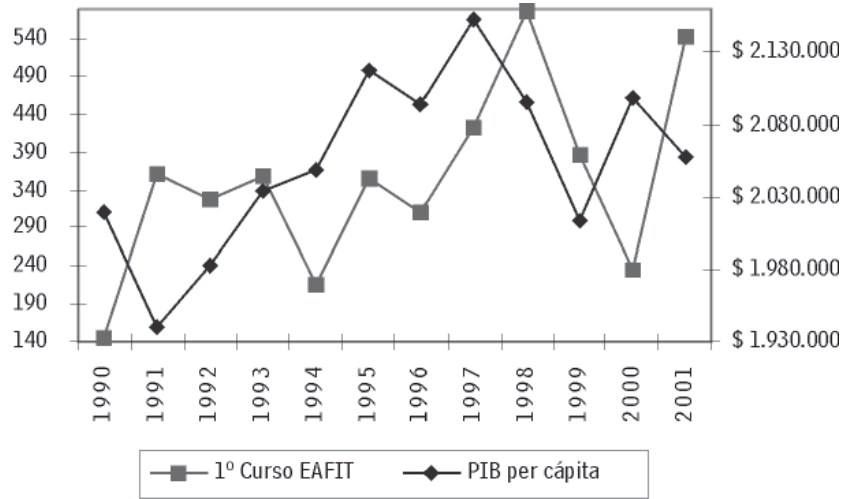
Si adicional a esto, se tiene en cuenta que EAFIT ofrece los programas más costosos de posgrado y los de mayor duración, en comparación con las demás universidades del departamento, como se explica más adelante, se tiene que EAFIT goza de un "good will" que la mantiene en buena medida resguardada de

la dinámica económica de Antioquia y que garantiza una buena demanda de sus programas de posgrado aun en épocas de incertidumbre económica.

Realizando un comparativo de precios y duración de los principales programas de posgrado de Antioquia del área de Economía, Administración, Contaduría y Afines (información que no se presenta en esta sección), se puede observar que EAFIT tiene los precios más altos de posgrado en dicha área con valores de \$13.080.000 y \$9.000.000 en promedio, para las maestrías y las especializaciones, respectivamente, frente a un promedio del departamento de \$11.633.333 para las maestrías y \$5.604.161 para las especializaciones. Además, la duración de los programas de la Universidad es superior al promedio; mientras la duración promedio de las especializaciones en Antioquia es de 2.4 semestre en EAFIT es de 3, y a su vez la duración promedio de las maestrías es de 2 años y en EAFIT es de 2 años y medio.

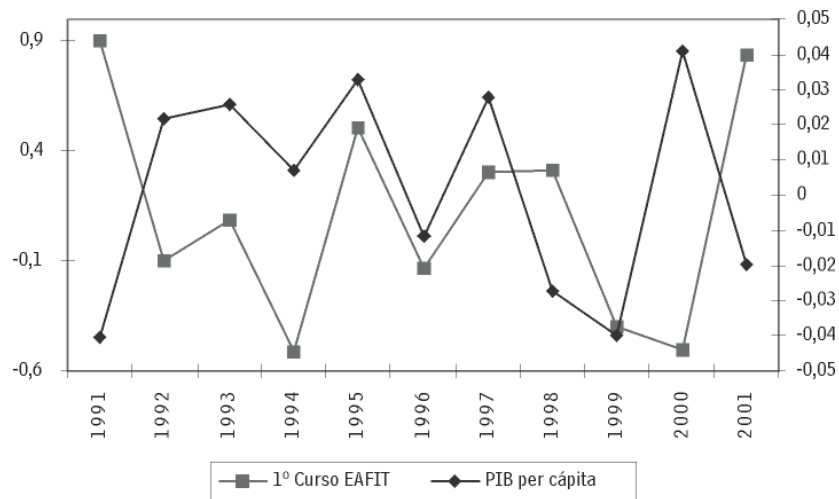
¹⁵ Sólo se toma información desde 1990 ya que se usó la información que EAFIT tiene en el Sistema de Información Organizacional (SIO) la cual está a partir de dicha fecha. No se recurrió a la información presentada por el ICFES para EAFIT, ya que se encontraron grandes discrepancias entre la información interna y la del ICFES.

Gráfico No. 13
Relación entre la demanda de posgrados en EAFIT y el PIB per cápita 1990-2001



Fuente: Universidad EAFIT, SIO; DANE, Cuentas Departamentales 1990-2001; y DNP, PIB departamental 1980-1995 y Población por departamento 1951-2005. Cálculos de los autores.

Gráfico No. 14
Relación entre las tasas de crecimiento del PIB per cápita y la demanda de posgrados EAFIT 1990-2001



Fuente: Universidad EAFIT, SIO; DANE, Cuentas Departamentales 1990-2001; y DNP, PIB departamental 1980-1995 y Población por departamento 1951-2005. Cálculos de los autores.

2.4 CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE UN ANÁLISIS DOFA

La revisión del *Plan 1998-2007* empezó con sesiones de diagnóstico, a cargo del Comité Rectoral, durante las cuales los Directores y Decanos formularon balances muy generales sobre el estado actual, a junio de 2004, de sus respectivas dependencias; en estas primeras exposiciones se esbozaron algunos de los retos que, en sentir de cada directivo, enfrentaba la Universidad en su área específica de trabajo.

La última fase de este primer encuentro, realizado en junio de 2004, consistió en reuniones separadas de la academia y la administración con miras a identificar oportunidades de mejoramiento y desarrollo para la Institución y posibles formas de ponerlas en práctica. De estas sesiones, se obtuvo un listado de temas que luego sería utilizado por la Oficina de Planeación en fases posteriores, para elaborar una primera propuesta de conjunto de estrategias.

En septiembre de 2004, se invitó a los departamentos académicos y unidades de apoyo para replicar, a nivel de cada una de sus dependencias, el ejercicio realizado a nivel de escuelas y direcciones. Cada exposición reflejó el trabajo colectivo hecho en cada departamento académico y administrativo, en el cual profesores y empleados discutían, analizaban y proponían, lo que sería el mediano y largo plazo en sus respectivos campos. Sin ser una versión definitiva y faltando algo de conceptualización y de la definición de tareas específicas, estas presentaciones contenían elementos muy valiosos sobre las expectativas de los miembros de la comunidad universitaria.

De todas las presentaciones se obtuvieron dos productos, el primero un diagnóstico siguiendo la metodología DOFA, y el segundo fue el conjunto de estrategias que recogen las aspiraciones de los miembros de la comunidad universitaria, las cuales se enmarcaron en el cumplimiento de la Visión de EAFIT, a través del desarrollo de su Misión. Hay que aclarar que esos productos fueron el resultado de una lectura colectiva a las propuestas y planteamientos de los diferentes departamentos y de las unidades de apoyo, dejando explícitos algunos elementos de sus exposiciones y de las discusiones que surgían en cada una de ellas.

2.4.1 Un análisis DOFA Institucional

Antes de clasificar las situaciones, características y/o aspectos que enfrenta actualmente la Universidad EAFIT en las categorías de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, es conveniente establecer elementos diferenciadores de dichas categorías, en lo relacionado con el carácter interno o externo de unas y otras y la capacidad de influencia del administrador en dichas situaciones. Con estos criterios, puede facilitarse la comprensión y ubicación de los diversos asuntos en el análisis y a partir de ahí, formular acciones pertinentes para atenderlos en forma adecuada.

Las situaciones externas. Se definen como aquellas situaciones que se encuentran en el entorno y no están determinadas absolutamente por la acción del administrador. En este sentido, las oportunidades se entienden como aquellas situaciones o aspectos del entorno, que se pueden calificar como favorables para **los intereses de la organización y cuyo aprovechamiento**, permitiría desarrollar proyectos que diferencien a la organización de sus competidores. En el caso particular de EAFIT, las oportunidades le posibilitarían el alcance del reconocimiento académico y social, previsto en su Visión. Las amenazas también se refieren a lo externo y se entienden entonces como, aquellas circunstancias o eventos del entorno que resultarían desfavorables para los intereses organizacionales en tanto pueden traer consecuencias negativas para sus proyectos y actividades académicas, en nuestro caso.

Las situaciones internas. Son aquellas situaciones sobre las cuales, los administradores tienen control, son el resultado de sus decisiones anteriores y tienen efecto hacia el futuro de la organización. Las fortalezas son, entonces, aquellos eventos que -además de cumplir las anteriores características- diferencian lo que hace la organización con relación a otras organizaciones similares incluidos los factores exclusivos de la organización en estudio. Las debilidades u oportunidades de mejoramiento agrupan aquellas situaciones internas que no favorecen el desempeño de la organización a futuro y pueden ser objeto de mejoramiento.

La etapa de diagnóstico no debe confundirse con la elaboración de propuestas de acción, las cuales ayudarían a materializar la estrategia seleccionada.

El análisis DOFA, debe permitir mostrar el diagnóstico y enunciar las acciones pertinentes que atiendan adecuadamente a cada situación contemplada en dicho diagnóstico.

2.4.1.1 Fortalezas

En esta sección se enuncian las grandes fortalezas de la Institución, identificadas durante el proceso de formulación del presente Plan Estratégico de Desarrollo. Los análisis DOFA específicos para Escuelas, Direcciones, Departamentos Académicos y Dependencias Administrativas tienen el carácter de documentos internos de trabajo de la respectiva unidad administrativa.

- La principal fortaleza Institucional consiste en la Acreditación de Alta Calidad que la Universidad EAFIT recibió del Ministerio de Educación Nacional en septiembre de 2003, con una vigencia de 6 años; reconocimiento que cataloga a la Institución como una de las 10 mejores del país.
- En el mismo sentido, para la Institución también constituye una fortaleza las acreditaciones recibidas por los distintos programas de pregrado que han participado en el sistema nacional de acreditación, y cuyo número, para la fecha se eleva a 10, de los 17 ofrecidos por la Institución.
- El liderazgo y reconocimiento social alcanzado por la Escuela de Administración, manifiesto en el registro y apertura del primer programa de Doctorado en Administración autorizado en el país; en la elevada demanda de sus pregrados en Administración de Negocios y en Negocios Internacionales; y de sus posgrados de mayor tradición: Maestría en Administración y especializaciones en Finanzas, Mercadeo y Gerencia del Desarrollo Humano.
- La consolidación de una Escuela de Ingeniería con base en programas de pregrados acreditados, diferenciados en el medio por sus contenidos curriculares, y apoyados en el desarrollo y actualización constante de un Centro de Laboratorios.

En lo concerniente a los procesos de apoyo y administrativos, sobresalen, como fortalezas, la gestión y organización administrativa de los semestres de práctica, en una unidad centralizada, el Departamento de Prácticas Profesionales; el desarrollo propio de los sistemas de información, para actividades académicas y administrativas; la articulación de los departamentos académicos con el Centro de Educación Continua y el sistema de Bienestar Universitario para toda la comunidad eafitense.

2.4.1.2 Oportunidades de Mejoramiento

En el proceso de Acreditación Institucional, los pares que realizaron la evaluación externa señalaron como el gran reto de la Universidad: “es evidente que si EAFIT aspira a ser una universidad con contenido y significación plenos, debe fortalecer y consolidar la investigación en sentido estricto, sin la cual no podrá irrigar de producción de conocimientos sus diferentes programas académicos de pregrado y posgrado, y por ende sus relaciones pertinentes con el entorno. No hacerlo pondría en duda el propio cumplimiento de la misión que la misma institución se ha propuesto en tiempos recientes”.

La Universidad comparte este reto, si bien es consciente que, en el mediano plazo no alcanzará el estatus de una universidad de investigación, en el sentido pleno del término, pues para lograrlo requiere contar con un sistema de posgrados centrado en maestrías y doctorados de investigación, respaldado por grupos de investigación con alta participación de docentes investigadores con títulos de master en ciencias y de doctorado.

Dadas estas restricciones, la Universidad EAFIT aspira, en el mediano plazo, a enriquecer sus actividades de investigación hasta alcanzar la categoría de universidad con investigación; es decir, de institución de educación superior reconocida no sólo por la calidad de sus actividades de formación disciplinaria y profesional, sino también por sus grupos de investigación y por la calidad de la producción que ellos generan.

Con esta perspectiva, se consideran oportunidades de mejoramiento -de los procesos y actividades de investigación- los siguientes elementos propios del estado actual de desarrollo de la Universidad:

- Las maestrías en Ciencias de la Administración, en Finanzas, en Ciencias de la Tierra, en Matemáticas Aplicadas y en Ingeniería, por el potencial investigativo que poseen, tanto en formación de docentes-investigadores como en la generación de líneas y proyectos de investigación.
- La existencia de 38 grupos de investigación registrados -y más de la mitad de ellos reconocidos- por Colciencias; y de revistas especializadas en proceso de indexación.
- La formulación y puesta en marcha de políticas claras sobre la obtención de patentes de algunos productos de investigación, que generen reconocimiento de la Universidad

por sus investigaciones, inventos y desarrollos tecnológicos.

El análisis de las condiciones actuales en que se desenvuelve el proceso de formación permitió identificar las siguientes oportunidades de mejoramiento:

- La puesta en marcha de una reforma curricular que sintetice los nuevos parámetros de la educación superior, como son un sistema de créditos académicos centrado en el esfuerzo de aprendizaje realizado por el alumno; la reducción de la extensión de los pregrados; la formación por competencias; el desarrollo de una cultura de emprendimiento empresarial en el alumnado, y el perfeccionamiento del modelo de flexibilización adoptado en 1996.
- El fortalecimiento del cuerpo docente, mediante la vinculación y formación de profesores bilingües y titulados a niveles de maestría y doctorado.
- El uso de las tecnologías de la información y de la comunicación para el ofrecimiento nacional e internacional de algunas especializaciones.
- La deserción es un fenómeno en el que se combinan elementos de la dinámica de aprendizaje de los estudiantes y la falta de formación en pedagogía de los docentes, quienes todavía no poseen los sistemas de acompañamiento adecuados para sus estudiantes. En este aspecto existe una gran oportunidad de mejoramiento del proceso de formación, con repercusiones positivas en distintos aspectos académicos y administrativos.

La expansión académica -en programas y alumnos- que la Universidad ha experimentado en los últimos 10 años, no ha estado acompañada de una diversificación de los recursos presupuestales, sino que se ha conservado una fuerte dependencia de los ingresos por matrícula, para la operación, y del financiamiento externo, para el crecimiento de la infraestructura física, tecnológica y bibliográfica. De esta manera, el crecimiento institucional ha sido el fruto de mayores esfuerzos de ahorro interno, el cual puede verse afectado en períodos de baja demanda de programas de formación y de extensión. Se hace necesario, por tanto, desarrollar nuevas unidades estratégicas de negocios, estrechamente vinculadas al quehacer definido por la Misión Institucional.

Consolidar la expansión física del campus con nuevos edificios para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

Los diversos reglamentos que rigen las relaciones de profesores, empleados y estudiantes con la Universidad fueron desbordados por el crecimiento de programas, actividades y aún de la diversidad de personas, docentes y administrativos, vinculados; su actualización constituye, por tanto, una tarea urgente e imprescindible.

2.4.1.3 Oportunidades en el entorno

El reconocimiento social, producto de los 45 años de historia institucional y de las acreditaciones institucionales y de programas, debe reflejarse en la demanda de los programas de posgrado y de extensión de la Escuela de Administración. Las acreditaciones aseguran el ofrecimiento de programas que cumplen con los más altos estándares de calidad, los cuales se convertirán en dinamizadores de las relaciones entre la Universidad y el sector productivo, la expansión a otras regiones del país y el aprovechamiento de las capacidades del cuerpo docente.

Debe señalarse que la calidad de la formación y la tradición del compromiso con el desarrollo empresarial y productivo del país han sido efectivamente transmitidas a los estudiantes, quienes, incluso desde antes de obtener su grado, comienzan a participar en procesos de innovación y creación de empresas. El empresarismo cumple el doble propósito de asegurar que la formación universitaria se proyecte en el medio empresarial y que los estudiantes hagan una mejor utilización de las competencias desarrolladas durante el pregrado, al ser los propios gestores de su desarrollo profesional y laboral.

El desarrollo de nuevos programas de maestría y doctorado que contribuyan al enriquecimiento de la investigación y a la formación de docentes, en las áreas de Geología, Economía, Humanidades, Matemáticas y Música; áreas en las cuales la Institución cuenta con un cuerpo docente con experiencia investigativa para crear y ofrecer estos programas.

El crecimiento académico de la Institución genera retos y oportunidades para las dependencias que ofrecen servicios de apoyo académico y administrativo; retos porque les exige atender los requerimientos de mayores poblaciones estudiantiles; oportunidades, porque las obliga a crecer y a proyectarse ante la comunidad interna y externa.

Entre estas, se encuentra la posibilidad de convertir la biblioteca "Luis Echavarría Villegas" en

una de las más importantes en la ciudad y el país por su disponibilidad de recursos bibliográficos, tanto impresos como magnéticos, y por su vinculación a la red de bibliotecas; proyectar a la Universidad en la ciudad y el país, por la calidad de las actividades culturales ofrecidas; crear alianzas estratégicas con la empresa privada, el sector público y diferentes entes externos, aprovechando la buena imagen de la Universidad; mejorar los procesos administrativos y obtener certificaciones de calidad para algunos procesos administrativos.

La consolidación de una sede de posgrados en Bogotá, aprovechando los beneficios de la acreditación institucional y la experiencia y el reconocimiento logrados en esta ciudad por más de 20 años de labores.

La proyección de los programas de posgrado aprovechando la imagen que han consolidado en el medio.

2.4.1.4 Amenazas

El principal estímulo a los procesos de acreditación voluntaria ha consistido en la agilización de los trámites para autorizar la extensión de programas a otras ciudades. Esta posibilidad ha aumentado la oferta académica de universidades privadas de Bogotá en la ciudad de Medellín y constituye un fenómeno que amenaza la demanda de posgrados de EAFIT. A este fenómeno hay que agregar el incremento de oferta de programas de Administración y áreas afines, por parte de instituciones extranjeras, en convenio, presenciales, o virtuales.

El crecimiento desbalanceado de la población estudiantil de pregrado, expresión de las preferencias de los bachilleres, que se encuentra fuertemente concentrada en dos programas que reúnen el 45% del alumnado total, mientras que presenta tendencias decrecientes en otros, que podrían ver afectada su estabilidad financiera.

CAPÍTULO TERCERO

LOS EJES DEL PLAN DE DESARROLLO 2006-2012



Todo plan de desarrollo de la Universidad EAFIT se encuentra enmarcado por los contenidos de la Visión y Misión institucionales; no obstante, de acuerdo con los progresos logrados en la realización de la Visión, para cada período habrá matices diferentes en la definición de los ejes y objetivos del respectivo plan.

En el momento actual, 2005, puede afirmarse que la Universidad EAFIT ha hecho avances notables en la búsqueda del reconocimiento nacional e internacional que constituye el eje de la Visión Institucional declarada en 1996; esta búsqueda, sin embargo, no tiene límites, sino que se convierte en un fin último, en un compromiso permanente, que adopta la figura de la preeminencia, es decir, se transforma en una obsesión por alcanzar un nivel superior de reconocimiento, un puesto de privilegio en el mundo académico.

3.1 EN BÚSQUEDA DE LA PREEMINENCIA

Preeminencia es sinónimo de superioridad en el medio; por tanto, ésta sólo se alcanza mediante el reconocimiento de la comunidad académica; la preeminencia es, entonces, una construcción constante de reconocimiento en la sociedad, así como de reconocimiento de la participación de todos y cada uno de los miembros de la Universidad, en el desarrollo de la Misión y el logro de la Visión.

Preeminencia implica más que la calidad en los procesos, el logro coordinado de los objetivos que la Universidad se ha propuesto para su mediano y largo plazo. La calidad es un aprendizaje permanente, que en el caso de la academia, se enriquece con el avance de la ciencia, con la discusión y el debate que brindan flexibilidad y la posibilidad de buscar mejores vínculos de interacción con el entorno.

Existe en la preeminencia un mérito especial, que proviene de la impronta que la Universidad deja

en todos sus productos (egresados, actividades de extensión, investigaciones). El mérito especial no es un premio, tampoco es algo que se hereda del pasado de la Institución, el mérito que da la impronta es la posibilidad de darle vida a los valores fundacionales, al compromiso con la calidad y con el futuro.

Lo anterior se traduce en una condición de superioridad, ser mejor que las demás instituciones de educación superior, condición que, por la preeminencia, se expande a ofrecerle a la sociedad: egresados que ejerzan mejor su papel de ciudadanos, una estructura académica que facilite la conexión con las redes mundiales de conocimiento y una administración académica con procesos certificados, con eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos. La superioridad será entendida como la condición necesaria para competir en un mercado educativo que tiende a globalizarse, en el cual se desarrollan actividades más allá del área física y del

entorno de la Institución. La superioridad asegura a los aspirantes, estudiantes, egresados y la sociedad, que recibirán beneficios crecientes de una formación eafitense.

También será una Universidad distinguida por la diferenciación de su proyección social, de sus intereses académicos y por la forma como se desarrollan sus estudiantes y como aplica los conocimientos que descubre. La Universidad prominente es responsable socialmente, participando en los debates nacionales y locales de las iniciativas de desarrollo.

Su distinción la convierte en una Universidad que es inmediatamente notable por sus logros en las actividades de aprendizaje y descubrimiento, los cuales comunica permanentemente y de forma efectiva a la sociedad. Es una Institución visible, que puede ser explorada, un lugar para el tránsito por las culturas, donde se realiza un intercambio entre una comunidad académica integrada con el mundo y el entorno local.

Finalmente, la preeminencia es un privilegio que comprometerá a la Universidad con la construcción de su futuro, con la historia, con la dinámica del aprendizaje, con el rigor de la investigación y con las prácticas de calidad y excelencia. Los estudiantes tendrán el privilegio de desarrollar sus vocaciones y sus competencias profesionales en un ambiente de pluralismo, los profesores tendrán el privilegio de aportar al avance de las ciencias contando con los mejores recursos a su disposición, los egresados tendrán el privilegio de ser parte de la Universidad y su extensión al mundo.

3.2 LOS EJES DE DESARROLLO

La preeminencia, propósito fundamental del Plan de Desarrollo 2006-2012, será construida mediante las acciones realizadas en cumplimiento de una serie de estrategias, u objetivos permanentes para la Universidad durante los próximos años. Esas estrategias están agrupadas en unos ejes de desarrollo, definidos por los procesos nucleares o funciones sustantivas de la Universidad.

Los ejes propuestos son soportes para el cumplimiento de la Visión: “La Universidad EAFIT, con fundamento en los más altos valores espirituales, en el respeto de la dignidad del ser humano y consciente de su responsabilidad social, aspira a ser reconocida nacional e internacionalmente por sus

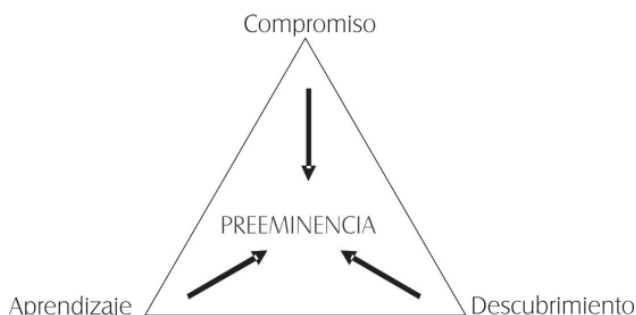
logros académicos e investigativos”. El aprendizaje, primer eje de desarrollo, facilitará el reconocimiento académico de la Universidad, al contar con programas consolidados en pregrado y en posgrado; el descubrimiento, fundamentado en la investigación, será el mecanismo para generar nuevo conocimiento y nuevas aplicaciones para las empresas y el mercado; con el compromiso, EAFIT realizará actividades que le permitan promover los valores espirituales y mantener su responsabilidad social, tanto en lo referente al impacto en el entorno, como con sus miembros.

Aprendizaje, Descubrimiento y Compromiso son los ejes que agrupan y dan sentido a las labores de la Universidad, en la medida que son transversales a las actividades realizadas en la Institución y son los que relacionan a los miembros de la comunidad académica: profesores, empleados, estudiantes, egresados y directivas. En los ejes están los elementos que vinculan a la Universidad con su pasado y con su futuro, ya que en ellos se encontrarán los nuevos procedimientos, los nuevos estilos, los nuevos productos, con los cuales se responderán a las oportunidades y amenazas de un entorno educativo cambiante y dinámico.

La elección de los ejes tiene un propósito de unificación del lenguaje, ya que un lenguaje compartido es necesario para aprehender la misma visión de futuro y la misma ruta de desarrollo. Un lenguaje unificado y compartido no excluye el surgimiento de la diferencia, por el contrario, permite que el debate y la controversia sean más constructivos, sean aportes a las decisiones en el devenir de la Institución y que aumente el compromiso de todos los que hacen parte y son la Universidad EAFIT.

Con un lenguaje compartido y con el reconocimiento de los propósitos de la Universidad, la negociación intra-institucional, sobre la destinación de

Gráfico No. 15
Ejes de desarrollo 2006-2012



recursos financieros y humanos, ayuda a dar prioridad a los proyectos de las diferentes áreas. Una de las formas de resolver esas contradicciones es evaluando la contribución de los proyectos y de las aspiraciones de cada departamento y dependencia al logro de la preeminencia, a través de los ejes de desarrollo.

3.2.1 Aprendizaje

Los desarrollos tecnológicos modernos han convertido en información -de libre acceso y disponibilidad- la mayor parte del conocimiento científico, artístico y humano acumulado por la sociedad.

Este surgimiento de la denominada sociedad de la información y del conocimiento, ha estado acompañado por una nueva propuesta pedagógica que enfatiza en el aprendizaje y no en la enseñanza, y que convierte a la educación en un proceso de aprender a aprender durante toda la vida. De esta manera, se reconoce en el alumno a una persona que tiene acceso a diferentes fuentes de información, capaz de interactuar con el conocimiento para dar sentido a lo que aprende, de interpretar conceptos y procedimientos, de responder a motivaciones académicas externas e internas. El docente es un guía, un asesor de la construcción que realiza el alumno, que ayuda a que el estudiante conozca las diferentes opciones para su aprendizaje y genere un ambiente de reflexión y de debate con sus pares y tenga herramientas para medir su avance.

La universidad tiene la responsabilidad de conservar y transmitir el conocimiento, particularizado según el entorno y su evolución, en términos de disciplinas y de profesiones, y según el tipo de relación que quiera generar entre sus profesores y sus alumnos.

En EAFIT, las labores de aprendizaje se efectúan mediante programas de pregrado de carácter profesionalizante, con currículos flexibles, que ofrecen al estudiante un proceso formativo centrado en sus intereses. El enfoque profesionalizante se complementa con un ambiente en el que el estudiante adquiere competencias protoinvestigativas, para un mayor desarrollo profesional y la utilización de todas las fuentes de información disponibles.

Por su parte, los programas de posgrado tendrán un énfasis investigativo, reconociendo que son programas de ciclos superiores y que los estudiantes cuentan con los fundamentos que les facilitan idear formas de creación teórica o de aplicación

del conocimiento. Como soporte se encuentran los grupos de investigación, comunidades conformadas alrededor de intereses académicos, con programas de investigación que adelantan los profesores y estudiantes que los integran.

Otra área de aprendizaje es la extensión, a la cual llegan los estudiantes que necesitan actualizar y complementar sus conocimientos, con el propósito de ser más productivos laboralmente o, desde el enfoque de aprendizaje para toda la vida, para continuar en contacto con el conocimiento y no perder los hábitos de estudio. Los programas de extensión son pertinentes con las aspiraciones de las empresas de un mejor recurso humano y con los cambios en las áreas de desempeño profesional.

En pregrado, posgrado y en extensión, la Universidad será respaldada por un cuerpo profesoral, que combinando su actividad de docencia con la de investigación y administración académica, ha sido formado para asumir su papel de guías del proceso de aprendizaje de todos sus alumnos. El cuerpo profesoral tendrá relaciones creativas con los estudiantes, comprenderá las nuevas dinámicas de la experiencia formativa, propenderá por una formación integral, aplicando las mejores técnicas de evaluación y haciendo un seguimiento continuo que conduzca al éxito de los discentes.

3.2.2 Descubrimiento

Además de conservar y transmitir el conocimiento, las universidades tienen la misión de generarlo, de contribuir al avance de la ciencia, mediante la formulación y solución de interrogantes para el desarrollo de la sociedad y del conocimiento. Esta responsabilidad se asume con la investigación, para la cual la Universidad ofrece los espacios, los recursos físicos y cuenta con el reconocimiento para combinar sus recursos financieros con el de empresas e instituciones, para lanzarse al descubrimiento de nuevas respuestas en las áreas del conocimiento propias de su naturaleza académica.

El descubrimiento se manifiesta en la generación de nuevo conocimiento, el cual puede tener como objetivos el mejorar procesos de las empresas o hacer propuestas teóricas. Los grupos de investigación son la estructura básica de la creación del nuevo conocimiento, pues tienen un programa que les otorga continuidad, interactúan con pares académicos, son

visibles a través de la publicación y presentación de sus productos.

La Universidad comprende que la investigación es una estrategia de aprendizaje que otorga a los estudiantes los criterios metodológicos para asumir con mayor responsabilidad su protagonismo en el proceso pedagógico, lo que se conoce como investigación formativa. Desde los grupos, la investigación es la vía para hacer aportes a sus áreas de actuación en los programas de pregrado y posgrado; en particular, en los currículos de las materias de las líneas de énfasis.

Adicionalmente, el descubrimiento en el terreno del conocimiento aplicado, motiva a aprovechar las oportunidades que surgen de la evolución de los mercados y de las fuerzas creativas de los estudiantes eafitenses. El empresarismo es la expresión de la orientación creativa de los programas de pregrado, de la relación con la empresa que ha caracterizado a la Universidad y de la responsabilidad social, cuando los eafitenses aplican lo aprendido en procesos de generación de riqueza y de empleo, de innovación y de desarrollo económico.

3.2.3 Compromiso institucional

El eje del desarrollo denominado “compromiso institucional” se ha establecido en dos dimensiones: una interna, que refleja el comprometimiento de todos los miembros de la comunidad universitaria con el presente y el futuro de EAFIT; y otra externa, que expresa la pertinencia y la proyección de la Universidad en el entorno.

El compromiso interno significa hacer bien las tareas y procedimientos que cada uno tiene a cargo; el externo consiste en realizar procesos y actividades pertinentes para la sociedad. La pertinencia social se alcanza en la medida en que se desarrollen con calidad, de la mejor manera posible, todos los procesos y procedimientos que permiten llevar a cabo la Misión Institucional.

La base del compromiso institucional son los principios fundacionales de la Universidad, aquellos que motivaron a los fundadores a soñar con una Institución de clara y predominante proyección empresarial, que se enriquece con los aportes de las ciencias humanas y la cultura. Esos valores guían a EAFIT en la búsqueda de la excelencia y a la construcción de una mejor sociedad; esos valores motivan a la Universidad a buscar las mejores formas de impactar en el entorno,

asegurando beneficios crecientes de larga duración en términos de bienestar social e individual.

La síntesis del compromiso institucional, como eje de desarrollo y del quehacer cotidiano de la Universidad, se plasmará en un Código de Buen Gobierno, que constituirá el instrumento por excelencia de unas prácticas de gestión orientadas a promover al ser humano y a preservar el medio ambiente en el que habita.

Al adoptar mejores prácticas de gobierno universitario se asegura la construcción de escenarios de confianza y transparencia para las actuaciones de los órganos directivos con la comunidad académica y con la sociedad; así mismo, se garantiza el fortalecimiento de una estructura de control, lo que minimiza los riesgos de la organización, el manejo de las operaciones de apoyo administrativas y en general el cumplimiento de su plataforma estratégica.

Con un Código de Buen Gobierno la sociedad podrá conocer la estructura organizacional, los canales de información y los principios que rigen las interacciones de la Universidad con la comunidad. Un Código de Buen Gobierno es fundamental para el crecimiento sostenido y compartido, incentiva el mejoramiento de la reputación de las organizaciones, propicia un mejor cumplimiento de su misión como promesa declarada ante la sociedad y genera cambios al interior de dichas organizaciones.

Como parte de su compromiso social, la dimensión externa del eje de desarrollo denominado “compromiso institucional”, la Universidad declara su responsabilidad con la conservación del medio ambiente como condición *sine qua non* del bienestar del ser humano, fundamento de este Plan de Desarrollo y del quehacer cotidiano de la Universidad EAFIT. Esta declaración es una expresión de solidaridad con la creciente preocupación nacional e internacional por la conservación del medio ambiente, la cual constituye un referente obligado en la construcción del compromiso institucional como eje del Plan de Desarrollo.

Para desarrollar el “Compromiso Interno”, la Universidad propone un manejo responsable y eficiente de todos sus recursos físicos, financieros y humanos, soportado en modernos métodos de administración, utilizando las mejores herramientas y los más adecuados procedimientos, estandarizando y certificando la calidad de su gestión. La actividad académica-descubrimiento y aprendizaje- será la base para el desarrollo organizacional que alcance la eficiencia. A fin de garantizar la realización

del compromiso interno, se formulará un Código de Buen Gobierno que establezca pautas de comportamiento para directivos, docentes y administrativos y que fije reglas claras para la interacción de la comunidad con la Universidad.

El centro de la estructura organizacional y del funcionamiento de la Universidad, la actividad académica, debe procurar una expansión equilibrada, con un crecimiento balanceado de los departamentos académicos, unidades básicas del desarrollo, sin poner en riesgo la calidad del descubrimiento y del aprendizaje. La viabilidad económica, en el corto y en el largo plazo, regirá las decisiones de administración y asignación de recursos para los programas académicos y para las actividades de investigación, criterio compatible con la condición de universidad privada, que depende financieramente de sus propios ingresos, los cuales deberán ser complementados con aportes de las entidades receptoras de los servicios académicos de EAFIT.

La relación con la empresa no se limita al ofrecimiento de profesionales competentes o a la realización de las actividades de extensión, ya que -ante el cambio acelerado en la estructura de gestión en las organizaciones- es imperativo que las empresas y la Universidad compartan sus fortalezas: la flexibilidad y la capacidad operativa, el conocimiento y la investigación. Los servicios de asesoría y de consultoría hacen que el tránsito del conocimiento hacia las organizaciones contribuya a la mayor pertinencia de las actividades académicas de la Universidad, siendo una vía concreta para aportar a la productividad y al desarrollo.

La globalización es una realidad que impacta de manera creciente a la Universidad, con los cambios en los mercados, con los nuevos hábitos de sus estudiantes y con la mayor disponibilidad de fuentes de conocimiento. EAFIT, como una Institución pluralista, abre su campus, para que se escuchen otras voces, otros idiomas, otras preocupaciones, en un intercambio que permita a sus estudiantes y profesores aprovechar las oportunidades de mercados más abiertos y de una sociedad más globalizada.

El ámbito local y nacional son los primeros receptores del impacto eafitense y, sólo desde ellos, podrá la Universidad trascender en el escenario internacional, porque una proyección más amplia sólo se consigue cuando se han podido interpretar las demandas locales. La proyección social de la Universidad la presentará como impulsora del desarrollo nacional, mediante el fortalecimiento de la iniciativa empresarial y económica, resultado de sus esfuerzos de aprendizaje y descubrimiento, con egresados competentes e investigaciones, asesorías y proyectos de empresarismo.

En un proceso de reinención, de expansión y de consolidación, la Universidad comenzó a redescubrirse mediante la promoción de actividades artísticas y culturales y la apertura de programas académicos en estas áreas. Estas experiencias deben capitalizarse y hacer parte del compromiso externo, como mecanismos de proyección social, para que la sociedad interactúe con diferentes formas de manifestación artística.

CAPÍTULO CUARTO

ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO



La perdurabilidad de la Misión de la Universidad significa que sus compromisos temporales, específicos, no afrontan grandes cambios en cuanto a los objetivos de corto y mediano plazo. En esencia, se tratará siempre de desarrollar procesos de formación académica de nuevos seres humanos bajo la orientación de otros que los anteceden generacionalmente. Los cambios significativos provendrán, en cada caso, de los elementos metodológicos utilizados, tangibles e intangibles; es decir, curriculares y tecnológicos.

Los cambios sociales -demográficos, económicos, tecnológicos y técnicos- alteran el entorno específico de cada universidad y la obligan a afinar el desarrollo de su Misión. Este es quizás el elemento determinante en la definición de nuevas estrategias de desarrollo para la Universidad EAFIT.

Un plan es un conjunto articulado de objetivos, algunos viables en plazos lejanos y otros en períodos muy cortos; algunos son de carácter permanente, mientras que otros son de corta vida y constituyen instrumentos para alcanzar los más remotos. La vigencia temporal de cada objetivo es lo que permite clasificarlos y denominarlos de maneras diferentes. En este sentido, el año 2009 se ha definido como el límite para alcanzar los objetivos de mediano plazo que aquí se proponen; y el año 2012 como el largo plazo dentro de este Plan de Desarrollo. Sin embargo, sólo a partir de la verificación de los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos de mediano plazo, se podrá revalidar la vigencia de los previstos para 2012; por ahora, sólo tienen el carácter de sueños o aspiraciones que requieren mucho trabajo para hacerse realidad.

En términos metodológicos, y a fin de continuar con el uso de un vocabulario común, se conservan algunas definiciones establecidas en el Plan 1998-2007:

Una meta es el valor cuantitativo, tangible, de un objetivo específico, como el número anual de matriculados, o de graduados, por programa; la cantidad de artículos y libros esperados de los proyectos de investigación; el número de syllabus revisados en un semestre, etc...

Un **objetivo** es el fin perseguido con el desarrollo de una acción o de un conjunto de ellas. A través del tiempo, la consecución de un objetivo puede estar próxima o lejana, de acuerdo con el número de acciones que sea necesario efectuar para alcanzarlo. Mientras más remota se considere su realización, el objetivo tendrá un carácter más estable; en este caso, el objetivo se convertirá en un propósito duradero para la comunidad interesada en él. También adquieren este rasgo de permanentes, los objetivos o políticas que constituyen el ser de una institución, aquellos que tipifican su actuar cotidiano.

Las **estrategias** conforman la “aspiración de ser” perseguida por una institución dentro de un período. La estrategia exige la disposición de los recursos y de las acciones para alcanzarla; en este sentido, la estrategia hace parte de la visión propuesta por la colectividad y, por consiguiente, también representa un objetivo de carácter duradero.

Las **políticas** son los objetivos que definen el ser y el deber ser de una colectividad; se encuentran contenidas en la posición estratégica de la Universidad: Visión, Misión y Propósitos Institucionales.

4.1 APRENDIZAJE

Dentro del eje del aprendizaje, la Universidad EAFIT se traza dos grandes estrategias para avanzar en la búsqueda de la preeminencia durante los próximos 8 años: consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado y mejorar la de posgrado.

4.1.1 Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

En un lapso de 10 años, entre 1993-2003, la Universidad EAFIT pasó de ofrecer 7 a 17 carreras, lo que significa un crecimiento promedio anual del 9.3% en la oferta académica de pregrado, e implica una mayor presión en la demanda de recursos humanos y físicos para atender con éxito este compromiso.

Al definir esta estrategia, la Universidad considera oportuno, por una parte, concentrar sus esfuerzos académicos, administrativos y financieros en elevar la calidad de los existentes a fin de mantenerlos entre los mejores de la ciudad y del país. Por otra parte, se hace necesario continuar el crecimiento académico de la Universidad, mediante la exploración de las posibilidades -académicas, sociales y económicas- para incursionar en nuevas áreas del conocimiento, complementarias o diferentes de las desarrolladas actualmente por la Institución.

Para llevar a cabo la estrategia de “consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado”, se definieron los siguientes objetivos:

- Culminar con éxito el desarrollo de las primeras cohortes en los pregrados creados en los últimos 6 años, y en aquellos que no tienen las suficientes promociones de graduados para someterse al proceso de Acreditación de Alta Calidad.
- Estabilizar la matrícula estudiantil en magnitudes que garanticen el autofinanciamiento y controlen la masificación de cada programa.
- Ajustar los microcurrículos o programas de las asignaturas a la filosofía y exigencias del sistema de créditos académicos.
- Realizar una reforma curricular que conduzca a reducir la duración de los pregrados y a estimular la continuación de posgrados por parte de los profesionales graduados en la Institución (desarrollo del sistema curricular denominado “metro”).
- Obtener (o renovar, según el caso) la Acreditación de Alta Calidad para cada pregrado.
- Dotar a la Institución de los recursos de infraestructura académica requeridos para el buen desarrollo de sus programas de formación universitaria.
- Fortalecer un sistema de seguimiento institucional y de comunicación con los egresados.
- Contar con un profesorado con competencias disciplinares y pedagógicas para dirigir procesos de aprendizaje entre sus alumnos.
- Realizar estudios de factibilidad académica y económica para diversificar la actual oferta de pregrados.

4.1.2 Mejorar la oferta académica de posgrado

En materia de posgrados, la Universidad también ha registrado un crecimiento notorio, caracterizado por una abundante oferta de especializaciones y una reducida de maestrías y doctorados. A esta asimetría en la oferta, se ha sumado la desigual demanda o matrícula entre los posgrados, pues ha sido elevada para algunos programas, mientras que para otros ha sido escasa y, en ocasiones, nula.

El mejoramiento de la oferta académica de posgrado implica ajustar los pécunios de las especializaciones a los cambios en el entorno social y empresarial; fortalecer las actividades de investigación en las maestrías y doctorado, y convertir los posgrados en semilleros para la formación de nuevos docentes e investigadores.

La estrategia de mejorar la oferta académica de posgrado comprende el logro de objetivos como:

- Afinar los criterios internos para la creación de nuevos posgrados, dentro de los derroteros establecidos por las normas legales.
- Crear nuevos mecanismos de promoción de los programas con baja demanda.
- Someter a procesos de Acreditación nacional e internacional a los posgrados consolidados, de acuerdo con su trayectoria académica y su demanda histórica.
- Desarrollar nuevas maestrías y doctorados, con base en los grupos de investigación reconocidos por Colciencias.
- Vincular profesores con títulos de maestría y doctorado, capaces de liderar grupos de investigación y de ejercer una docencia de alta calidad.
- Formar algunos profesores, entre los alumnos de posgrado, para facilitar el relevo generacional del cuerpo docente.

4.2 DESCUBRIMIENTO

El término descubrimiento hace referencia a los resultados del quehacer investigativo realizado por docentes y alumnos; en efecto, la investigación es, ante todo, un proceso continuo de búsquedas y hallazgos. El reto institucional es convertir las actividades de investigación en un fenómeno colectivo a cargo de docentes y estudiantes, dentro de la búsqueda de la preeminencia.

4.2.1 Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

La misión universal de la educación superior se conserva a lo largo del tiempo; en esencia, se trata de generar, preservar y transmitir el conocimiento que la humanidad desarrolla durante su existencia. Sin embargo, de acuerdo con la naturaleza específica de las universidades, las misiones pueden enfatizar en uno u otro aspecto; de esta manera, algunas tendrán un sesgo profesionalizante, cuando se especializan en preservar y transmitir el conocimiento y en formar para el mundo laboral; otras, denominadas universidades de investigación, enfatizarán una misión orientada a descubrir y generar nuevo conocimiento mediante el desarrollo de investigaciones básicas y aplicadas. Un tercer grupo de instituciones de educación superior está constituido por las que desean combinar la transmisión del conocimiento con la generación de nuevo, y, en este sentido, serán universidades con investigación. EAFIT aspira a formar parte de este tercer grupo.

La Universidad EAFIT desea convertirse, en un largo plazo, quizás hacia 2025, en una universidad de investigación; para acercarse a tal objetivo, en el mediano plazo, hacia 2009, pretende ser una universidad con investigación. Esto significa una universidad en donde las actividades de investigación juegan un papel protagónico en varios sentidos: por su capacidad de interpretar y de responder a las necesidades del país; por la cantidad de profesores y estudiantes comprometidos en su desarrollo; por su impacto en la transformación de los planes de estudio de pregrado y posgrado, y porque constituyen un elemento diferenciador respecto a otras instituciones de educación superior de la ciudad y del país.

La estrategia de enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT significa posicionar a la Institución como una universidad con investigación, y comprende el logro de objetivos como:

- Comprometer a todos los grupos de investigación de la Universidad en los procesos de reconocimiento, clasificación y medición promovidos por Colciencias y otros organismos nacionales e internacionales.
- Revisar las políticas, programas, procedimientos y estímulos para las actividades investigativas en la Universidad.

- Mejorar e incrementar la articulación de las actividades de investigación con el desarrollo de los programas de pregrado y de posgrado.
- Fortalecer los programas de jóvenes investigadores con recursos internos y externos.
- Alcanzar el reconocimiento de la comunidad académica y de la sociedad para los grupos de investigación reconocidos por Colciencias.
- Fortalecer el vínculo empresarial para el desarrollo conjunto de actividades de investigación.

4.2.2 Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

En la sociedad actual, la educación superior enfrenta el reto de abandonar el énfasis puesto en la transmisión de la información y de concentrarse en el estímulo a la creación del conocimiento. Esto significa sustituir el paradigma de “enseñanza-aprendizaje” por el de “aprender a aprender”, que implica desarrollar en el alumno las capacidades necesarias para abordar por su cuenta tanto el aprendizaje académico, durante su permanencia en la universidad, como el aprendizaje para toda la vida y durante toda su vida.

Este modelo implica desarrollar competencias laborales para acceder a la empleabilidad y competencias de empresariedad o empresarismo para generar empleos. Estas últimas han cobrado importancia creciente en la última década, en razón de las transformaciones en las estructuras económica y laboral.

La estrategia de convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria comprende el logro de objetivos como:

- Desarrollar nuevos modelos pedagógicos, en particular en las áreas de formación profesional de los distintos pregrados.
- Promover la realización de trabajos de grado pertinentes a la solución de problemas existentes en el medio empresarial y social.
- Crear estímulos para la realización de semestres de práctica en empresarismo.
- Fortalecer las relaciones con los centros nacionales y regionales de investigación y desarrollo de tecnología.
- Estimular la formulación y desarrollo de proyectos de investigación que presenten alternativas de solución a problemas económicos y sociales de la región y del país.

- Consolidar una línea de énfasis en empresarismo abierta a los alumnos de los diversos pregrados ofrecidos en la Universidad.
- Abrir un centro de desarrollo empresarial para promover las iniciativas formuladas por los estudiantes de la Institución.

4.3 COMPROMISO

Dentro del eje del compromiso, la Universidad EAFIT resalta su pertinencia, transparencia, idoneidad y responsabilidad sociales.

La **pertinencia** expresa la congruencia de los resultados del quehacer institucional con las expectativas sociales y de desarrollo del conocimiento. De acuerdo con el criterio de pertinencia académica, los resultados y los procesos deben ser congruentes con los conocimientos vigentes en las ciencias, las tecnologías, el humanismo y la ética, así como con lo que éstas establecen como legítimo, verdadero, factible y permitido. La pertinencia académica permite responder a las necesidades del desarrollo y del bienestar social y constituye, al mismo tiempo, prueba fehaciente de su coherencia interna, pues resulta imposible ser pertinente sin contar con una adecuada articulación entre las partes de la Institución y entre éstas y la Institución como un todo.

El criterio de **transparencia** expresa la capacidad de la Institución para someter sus procesos, programas, actividades y acciones a la mirada crítica de pares académicos externos; igualmente de ofrecer a la sociedad información clara, confiable y oportuna sobre sus labores cotidianas. Pero sólo puede existir transparencia cuando existe integridad; es decir, la transparencia refleja la probidad de la Institución.

El criterio de **idoneidad** refleja la capacidad de la Institución para llevar a feliz término su postura estratégica (Visión, Misión y Propósitos Institucionales). Esta capacidad se manifiesta en el desarrollo de procesos de planeación, autoevaluación y mejoramiento continuo, al igual que en la organización académica y administrativa de la Universidad, lo que le permite promover los criterios de eficacia y de eficiencia en el logro de sus objetivos.

El criterio de **responsabilidad** se refiere a la conciencia que tiene la Institución de la trascendencia social de su compromiso con la comunidad; es decir, de la obligación de hacer bien, desde un principio,

todas las acciones y actividades propias de la Misión Institucional y de responder por ello. Un elemento central de esta responsabilidad será el compromiso efectivo con la conservación del medio ambiente, como base del bienestar del ser humano, objetivo último de este plan de desarrollo y del quehacer cotidiano de la Institución.

La satisfacción de estos criterios se manifiesta, entre otras cosas, en la revisión permanentemente de pénsumes y microcurrículos de las asignaturas, con el fin de garantizar que los programas ofrecidos se caractericen por su actualidad y universalidad; en la apertura de nuevos espacios académicos y culturales, en los cuales se discute la problemática social del país, y el papel de las distintas profesiones ofrecidas por la Institución; en la realización de una planeación estratégica participativa, en la que los actores controlan el avance del cumplimiento de cada uno de sus objetivos propuestos y se apoyan en las auditorías realizadas para mejorar permanentemente sus planes; en la ejecución de procesos de autoevaluación con el fin de mejorar los programas acreditados y obtener la certificación para los que aún no la tienen.

En términos de estrategias, se han definido tres para desarrollar el eje del compromiso institucional en sentido pleno: garantizar la eficiencia académica y administrativa, como base de una cultura de la autorregulación; preservar y ampliar la proyección social y elevar o mejorar la presencia internacional alcanzada por la Universidad.

4.3.1 Garantizar la eficiencia académica y administrativa

La cultura de la autoevaluación y de la acreditación voluntaria tiene como contrapartida la exigencia de una cultura de la autorregulación, la cual no es posible si no se garantiza eficiencia y calidad en todos los procesos académicos y administrativos.

Para alcanzar la autorregulación se requiere, por tanto, emplear de la mejor manera posible los recursos físicos y financieros, por una parte, y la productividad del talento humano, docente y administrativo, por la otra.

El logro de esta estrategia comprende objetivos como:

- Formular un Código de Buen Gobierno que contenga las normas de conducta para

directivos, docentes y administrativos respecto a las disposiciones legales, a los objetivos y principios de la educación superior, al cumplimiento de los enunciados de la Visión y Misión institucionales, y, además, frente a la comunidad a la que se debe la Universidad.

- Fortalecer la cultura de la planeación y del autocontrol en todas las dependencias, entre el cuerpo profesoral y entre el personal administrativo.
- Establecer un sistema de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de dependencias y personal académico y administrativo.
- Actualizar los estatutos, reglamentos, normas y procedimientos de la Institución.
- Convertir el Plan Operativo en el instrumento de seguimiento a las estrategias de desarrollo y de control a la operación cotidiana.
- Obtener certificaciones de calidad para algunas dependencias: Centro de Laboratorios, Centro de Educación Continua, Centro de Idiomas, Centro de Informática, Biblioteca y para algunos procesos y procedimientos administrativos.
- Mejorar los sistemas de comunicación y divulgación de las decisiones y logros entre los miembros de la comunidad eafitense.

4.3.2 Preservar y ampliar la proyección social

La Universidad EAFIT goza de un alto reconocimiento social gracias al posicionamiento académico y a la pertinencia social de sus programas de formación, a la calidad de sus cursos de extensión y al despliegue de una intensa actividad cultural en años recientes.

Esta estrategia apunta a enriquecer el reconocimiento alcanzado, mediante el mejoramiento continuo de los programas de formación, el fortalecimiento de las actividades culturales y de las de extensión en general.

En desarrollo de esta estrategia, se buscarán objetivos como los siguientes:

- Someter a las escuelas y programas a procesos de acreditación con entidades extranjeras.
- Convertir al Centro de Egresados en el vehículo de comunicación y seguimiento permanente al quehacer de los ex-alumnos.
- Posicionar en el país a la Orquesta Sinfónica y demás grupos musicales de la Universidad.

- Convertir al Fondo Editorial en el medio de difusión por excelencia de la producción académica e investigativa del cuerpo docente de la Institución.
- Explorar la posibilidad de abrir una escuela de extensión, capaz de generar una oferta académica propia y de alta calidad.
- Actualizar los procedimientos administrativos requeridos para desarrollar actividades de asesoría y consultoría para empresas, entes gubernamentales y comunidad en general.
- Consolidar las revistas indexadas en Colciencias y buscar su indexación por agencias internacionales.
- Propiciar el surgimiento y consolidación de publicaciones entre las comunidades académicas de los docentes.
- Propiciar la consolidación de una cultura de conservación del medio ambiente.

4.3.3 Incrementar la presencia internacional de la Institución

Los procesos de globalización, en todos los ámbitos de las sociedades modernas, obligan a las instituciones a adecuar sus estructuras para responder a los retos de mercados ampliados y de innovación constante. Las universidades tienen que apropiarse un espacio importante en la Sociedad del Conocimiento, pero no pueden hacerlo compitiendo entre sí. La cooperación y la complementariedad son, en el caso del saber, las fuentes de fortaleza y crecimiento. En previsión de este fenómeno, la Universidad EAFIT creó en 1992 la Oficina de Relaciones Internacionales, con el fin de desarrollar vínculos con instituciones académicas

de otros países y aprender de las nuevas técnicas y programas de cooperación internacional, para luego asesorar a la Institución en la generación y mejoramiento de programas académicos, de investigación y de extensión.

La estrategia de incrementar la presencia internacional de la Institución comprende el logro de los siguientes objetivos:

- Fomentar la participación en redes y proyectos investigativos con otras universidades y entidades internacionales.
- Apoyar la formación de investigadores en el exterior y su vinculación a la Institución.
- Mantener un espacio para investigadores invitados, de manera que puedan desarrollarse proyectos internacionales en el campus universitario.
- Fomentar la movilidad académica, especialmente con universidades que compartan intereses investigativos y programas académicos.
- Establecer convenios que faciliten el reconocimiento de créditos y la homologación futura de programas y títulos.
- Hacer de EAFIT una institución atractiva para estudiantes extranjeros.
- Apoyar el proyecto de bilingüismo y fomentar el multilingüismo entre estudiantes y docentes de la Universidad.
- Mantener una línea de información a la comunidad académica sobre oportunidades de estudios y financiación en el ámbito internacional.
- Incrementar el número de estudiantes que realizan su práctica profesional en el exterior.

CAPÍTULO QUINTO

LOS SUEÑOS PARA 2012



En el contexto de un plan de desarrollo, el futuro no es aquello que se espera que ocurra, sino aquello que se construye con las acciones diseñadas para alcanzar lo propuesto; sin embargo, en términos temporales, son demasiadas, múltiples y diversas las acciones requeridas para alcanzar los objetivos de largo plazo; por eso, se le consideran, en el momento actual, sueños, cuya concreción dependerá del logro de otros más inmediatos y mediatos. De esta manera, día a día, con el cumplimiento de los planes operativos, con las decisiones de administración de recursos humanos y financieros, todas orientadas a hacer realidad la Visión de la Universidad, el futuro es construido, siguiendo los valores y principios fundamentales de la existencia institucional.

La estructura consensuada para la construcción del Plan Estratégico 2006-2012, fue cimentada en unos compromisos de desarrollo a mediano plazo (los objetivos a 2009), y de unos sueños de desarrollo (objetivos a 2012); el compromiso de las dependencias fue el de formular objetivos que sean viables a 2009 y de unos anhelos, sueños o expectativas a 2012. Los sueños a 2012 fueron definidos mediante una lectura de las tendencias de la educación superior, en cada área del conocimiento y en cada actividad de apoyo, o, desde otra perspectiva, aquellos objetivos cuya realización demandan un horizonte de tiempo más amplio.

La Visión de la Universidad, alcanzar el reconocimiento nacional e internacional por sus logros académicos e investigativos, la máxima aspiración de toda la comunidad eafitense, se irá haciendo realidad, en la medida que se cumplan los objetivos trazados a 2009 y las aspiraciones identificadas para el año 2012. Los sueños

para 2012 pueden cambiar, bien sea porque muchos de ellos sean cumplidos con antelación o porque algunos deban redefinirse, considerando nuevos elementos del entorno y del desarrollo institucional.

Con estos supuestos, se han definido los siguientes objetivos de largo plazo, que se esperan alcanzar en 2012:

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Tener Acreditación de Alta Calidad para todos los pregrados.
- Haber reducido la duración de los pregrados.
- Contar con una población estudiantil estable, de pregrado y posgrado, tanto presencial como virtual.
- Poseer un profesorado bilingüe, con titulación de doctorado o, cuando no sea posible, de maestría.

- Ofrecer a los estudiantes espacios de aprendizaje enriquecidos con el apoyo de los últimos recursos tecnológicos.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Contar con un sistema metro con estándares internacionales (maestría con 5 años de escolaridad continua).
- Ofrecer varios doctorados (Matemáticas, Administración, Ingenierías, Ciencias Naturales, Música).
- Acreditar internacionalmente las maestrías y doctorados de la Institución.
- Realizar un relevo generacional, mediante un sistema que integre la experiencia de los profesores salientes y la formación de los nuevos docentes.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en

EAFIT

- Realizar publicaciones en revistas indexadas de comunidades académicas con reconocimiento internacional.
- Obtener registro de patentes.
- Contar con grupos y centros de investigación, debidamente reconocidos y con soporte de cada uno de los programas de maestría y doctorado.
- Contar con unidades que faciliten la transferencia y apropiación social de los resultados de investigación.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Poseer un centro de empresarismo (incubadora y asesoría) con reconocimiento y recursos nacionales e internacionales.
- Diseñar programas de formación en competencias empresariales en todos los pregrados de la Institución.
- Hacer parte activa de redes internacionales sobre empresarismo y emprendimiento.
- Crear un centro de desarrollo y de innovación tecnológica de la Universidad EAFIT.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Certificar en normas de calidad, nacionales e internacionales, a todos los centros y dependencias de apoyo administrativo.

- Ser una institución “paradigma de calidad” en el país.
- Tener en funcionamiento un sistema de control interno que garantice la autorregulación.
- Establecer un convenio de cooperación académica y administrativa con una universidad extranjera.

Preservar y ampliar la proyección social

- Tener reconocimiento internacional por las actividades de proyección cultural.
- Posicionar y diferenciar los medios de comunicación internos y externos de la Universidad.
- Alcanzar la condición de referente de opinión pública para los medios locales, nacionales e internacionales.
- Propender por el reconocimiento académico, nacional e internacional, de la Escuela de Extensión.
- Establecer una estructura de ingresos por actividades de extensión, en la cual, mínimo un 50% provenga de consultorías y asesorías.
- Lograr la indexación internacional de la Revista de la Universidad EAFIT y de una revista por Escuela.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Desarrollar investigación conjunta con universidades pares.
- Tener el 50% del profesorado con -al menos- una publicación internacional.
- Vincular anualmente 100 estudiantes extranjeros en los programas de pregrado y posgrado.
- Ser sede de eventos y atraer personalidades destacadas internacionalmente.
- Contar con las autorizaciones para la realización de pruebas internacionales en idiomas y competencias académicas.
- Haber homologado internacionalmente los títulos de los programas académicos de mayor tradición en la Universidad.
- Asegurar que, como mínimo, el 20% de los estudiantes realice su práctica en el exterior.

CAPÍTULO SEXTO

COMPROMISOS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



Si bien todas las dependencias de la Institución, se encuentran comprometidas en la ejecución de las estrategias previstas, por su trayectoria institucional, la Escuela de Administración asume algunas responsabilidades específicas y decisivas para el desarrollo futuro de la Universidad, como son: liderar la estrategia de convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria; consolidar los programas de Doctorado en Administración y de Maestría en Ciencias de la Administración; y posicionar internacionalmente la Maestría en Administración.

Al mismo tiempo, la Escuela de Administración enfrenta como principal reto el fortalecimiento de su cuerpo profesoral, mediante la vinculación de docentes con títulos de doctorado y maestría, competentes para liderar las actividades de investigación y de enseñanza requeridas por los programas de formación universitaria a cargo de la Escuela.

También constituyen objetivos de la Escuela, que comprometen a todos sus departamentos, el desarrollo y promoción de un modelo de doble titulación entre los egresados de los cuatro pregrados ofrecidos actualmente: Administración de Negocios, Contaduría Pública, Negocios Internacionales y Economía; por una parte; y por otra, la consolidación del sistema de formación por ciclos, denominado sistema metro, que busca promover la realización de especializaciones, maestrías y doctorado por parte de los graduados de pregrado en la Universidad.

6.1 DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA

El Departamento de Organización y Gerencia es el responsable de la gestión de algunos de los programas más emblemáticos de la Institución: carrera de Administración de Negocios, Maestría en Administración, Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano, Maestría en Ciencias de la Administración y Doctorado en Administración. Los compromisos del Departamento con el *Plan 2006-2012* están orientados, en primera instancia, a garantizar la calidad en estos programas y, en segundo lugar, a apoyar el desarrollo de las demás estrategias previstas.

6.1.1 Análisis DOFA

Entre las fortalezas actuales del Departamento, se encuentra el reconocimiento social de los programas de pregrado y de posgrado en Administración; reconocimiento manifiesto en la elevada demanda (matrícula) registrada por la carrera de Administración de Negocios y la Maestría en Administración. También por las múltiples solicitudes de convenio para extender algunos programas a otras ciudades del país.

La paulatina consolidación de la revista *ADMINISTER* -como órgano de difusión del Departamento y de la Escuela- también constituye una fortaleza del Departamento; al igual que el desarrollo alcanzado por la Maestría en Ciencias de la Administración, como programa de formación centrado en la investigación; y el ofrecimiento del único programa de Doctorado en Administración, autorizado en el país hasta el presente.

Entre las oportunidades de mejoramiento, o debilidades actuales, sobresalen la cantidad y niveles de formación de los profesores adscritos al Departamento, que resulta insuficiente para atender, de manera adecuada, todos los programas de formación a cargo; el próximo retiro de otros, por jubilación; el bajo nivel de bilingüismo y la falta de formación pedagógica de los docentes para propiciar un trabajo más autónomo por parte del estudiante, la formación por competencias y el uso de las nuevas tecnologías informáticas.

De acuerdo con las tendencias del entorno actual, el Departamento de Organización y Gerencia encuentra oportunidades o posibilidades de crecimiento en

los siguientes aspectos: fortalecimiento académico de la línea en empresarismo que viene ofreciendo de tiempo atrás; aprovechamiento de la plataforma de EAFIT Interactiva -y de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación- para ampliar la oferta de sus especializaciones a todo el país; vinculación de los grupos de investigación con comunidades nacionales e internacionales, mediante la participación en eventos y la difusión de los trabajos de docentes y de estudiantes de posgrado; extensión presencial de algunos posgrados a otras ciudades; vinculación de la Maestría en Administración a redes internacionales.

En términos de amenazas, la principal radica en el crecimiento de la oferta de programas de posgrado en Administración, en convenio, presenciales o virtuales, por parte de instituciones nacionales y extranjeras.

6.1.2 Objetivos a 2009

En orden de importancia, se señalan a continuación los principales objetivos de mediano plazo, de acuerdo con la estrategia a la que pertenecen.

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Mantener la política de revisión y actualización constantes del currículo de la carrera de Administración de Negocios.
- Realizar estudios de prefactibilidad académica y económica para abrir nuevos pregrados, en posibles áreas asociadas a las ciencias y a las prácticas administrativas como psicología y administración hotelera, entre otros.
- Definir y alcanzar una proporción adecuada entre el número de profesores de tiempo completo y estudiantes que garantice la calidad académica del programa de Administración de Negocios.
- Presentar al Consejo Académico una propuesta de formación en emprendimiento empresarial para todos los alumnos de pregrado de la Universidad.
- Diseñar e implementar políticas de relevo generacional.
- Promover el bilingüismo de los docentes de la Escuela.
- Diseñar e implementar planes de capacitación a nivel de maestría y doctorado.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Vincular la Maestría en Administración a la AMBA (Association of MBAs) con el fin de fortalecer la interacción con las comunidades académicas y con miras al establecimiento de convenios con las instituciones miembros.
- Obtener una acreditación internacional del MBA como muestra del compromiso con la calidad del programa y como garantía para su oferta en otras ciudades del país e incluso en el exterior.
- Diseño y puesta en marcha de la Especialización en Administración, en un ambiente virtual.
- Incrementar la oferta local, nacional e internacional de algunas especializaciones a cargo del Departamento.
- Reestructurar y promocionar la Especialización en Gerencia Hospitalaria.
- Consolidar el desarrollo del Ph.D. con el apoyo de HEC de Montreal y vincularlo con la Maestría en Finanzas.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Revisar los grupos, líneas y proyectos de investigación, dándoles una fundamentación epistemológica, de modo que respondan a las necesidades de los programas ofrecidos por el Departamento y a los requerimientos de Colciencias.
- Mejorar la articulación de la investigación con el desarrollo de los programas de formación universitaria.
- Difundir los trabajos de investigación de los docentes del Departamento y de los estudiantes de posgrado, bien sea en artículos o en libros.
- Alcanzar la indexación de la Revista ADMINISTER ante Colciencias.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Promover la creación de un grupo de investigación en empresarismo.
- Presentar al Consejo de Escuela una propuesta de línea de énfasis en emprendimiento empresarial, abierta a todos los pregrados de la Escuela.
- Presentar al Consejo Académico una propuesta de formación en emprendimiento empresarial para todos los alumnos de pregrado de la Universidad.

Preservar y ampliar la proyección social

- Enriquecer la proyección social del Departamento a través de un centro de emprendimiento social y la oferta de diplomados en Empresas Familiares y Gestión Empresarial.
- Revisar y actualizar la oferta de cursos de extensión para garantizar que responden a las necesidades de empresas y de egresados.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Promover la vinculación de docentes y grupos de investigación a redes académicas y asociaciones de prestigio a nivel internacional, en el campo de la Administración.
- Lograr que un programa extranjero de alta calidad se constituya en un socio estratégico para la carrera de Administración de Negocios.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Promover la cultura de la planeación y del autocontrol entre los docentes del Departamento.
- Revisar el sistema semestral de asignación de las labores docentes.
- Ejecutar y controlar el cumplimiento de las actividades del plan de mejoramiento como resultado de la autoevaluación del programa de Administración de Negocios.

6.1.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Mantener un número de estudiantes de Administración de Negocios adecuado, que garantice la calidad académica del programa.
- Continuar ofreciendo las líneas de énfasis propias del Departamento: Gestión Humana, Mejoramiento de Empresas y Empresarismo.
- Poseer un profesorado bilingüe y con títulos de maestría y/o doctorado.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Incrementar en un 8% anual el número de estudiantes en los programas ofrecidos por el Departamento. Ofrecer, de forma virtual y aprovechando experiencias anteriores, otros programas de posgrado.

Preservar y ampliar la proyección social

- Contar con una oferta consolidada y diversificada de diplomados en Colombia y en el exterior.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Consolidar la presencia en redes académicas y asociaciones de prestigio a nivel internacional, en el campo de la Administración.

6.2 DEPARTAMENTO DE FINANZAS

El compromiso central del Departamento de Finanzas en el Plan 2006-2012 consiste en garantizar la eficiencia académica e investigativa del cuerpo profesoral, con el fin de posicionar la Maestría en Finanzas, teniendo como soporte el conocimiento avanzado y la investigación en el área. También contribuyen a este propósito el mejoramiento continuo de las actividades de enseñanza e investigación en el área de finanzas, tanto en la línea de énfasis del pregrado como en la Especialización en Finanzas.

6.2.1 Análisis DOFA

En el momento actual, el Departamento de Finanzas reconoce como sus fortalezas la trayectoria y reconocimiento institucional que posee en la enseñanza de las finanzas; el posicionamiento alcanzado en el país por la Especialización en Finanzas; el ofrecimiento de la Maestría en Finanzas, única en su género en el país; la aceptación social de sus programas de educación continua, entre los que se destaca el que se desarrolla en convenio con la Bolsa de Valores de Colombia para certificaciones profesionales; y el reconocimiento de Colciencias al grupo de Banca y Finanzas.

Entre las oportunidades de mejoramiento (debilidades), sobresale el próximo retiro (jubilación) de profesores de experiencia y falta de mecanismos de relevo generacional; el bajo número de profesores para atender todas las demandas de formación del Departamento, y de docentes con Ph. D. para respaldar programas de posgrado que tengan énfasis en procesos investigativos; ausencia de un programa de formación docente que capacite a los nuevos profesores y actualice a los demás, especialmente en las áreas de matemáticas para finanzas, modelación, ingeniería financiera, manejo de software econométrico, microeconomía y macroeconomía.

Al examinar el entorno, se encuentra que el posicionamiento de los programas de formación en

finanzas, tanto de pregrado, como de posgrado y de extensión, constituye la principal oportunidad del Departamento para conservar y ampliar la demanda de sus servicios de enseñanza. Esta ampliación encuentra respaldo en las necesidades empresariales de contar con profesionales competentes en el área financiera y de asesorías financieras en las empresas, especialmente en las PYMES; también en la aceptación de los cursos de extensión que se han dictado en Centroamérica; y en la posibilidad de efectuar alianzas con universidades locales, nacionales e internacionales, para la formación doctoral de los profesores del Departamento.

La principal amenaza que enfrenta el Departamento proviene del incremento en la oferta de programas universitarios de finanzas en diferentes formatos: presenciales y virtuales, de pregrado y de posgrado.

6.2.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Realizar los estudios de factibilidad académica y económica para la creación de un pregrado en Finanzas.
- Diseñar e implementar políticas de relevo generacional.
- Promover el bilingüismo en el cuerpo profesoral mediante cursos cerrados para docentes.
- Diseñar e implementar planes de capacitación a nivel de maestría y doctorado.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Articular la Maestría en Finanzas con el Doctorado en Administración, tanto para promover la formación doctoral de los magísteres en finanzas, como para ofrecer una opción de formación en finanzas para los alumnos del doctorado que provienen de otras disciplinas.
- Consolidar y posicionar la Maestría en Finanzas a nivel nacional y ofrecer la Especialización en Finanzas en el exterior.
- Desarrollar al menos un convenio internacional para el fortalecimiento de la Maestría y del grupo de investigación e incrementar los convenios interinstitucionales para investigar y para abrir programas de especialización, maestría y educación continua, compartiendo en forma óptima los recursos.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Trabajar con otros departamentos, desde una perspectiva interdisciplinaria, en investigación y asesorías.
- Iniciar y mantener una publicación especializada en finanzas que sea el medio principal de socialización de los resultados de investigación.

Preservar y ampliar la proyección social

- Fortalecer los programas de asesoría y consultoría en finanzas.
- Consolidar un crecimiento sostenido del 5% anual de las horas servidas al CEC.
- Ofrecer diplomados relacionados con el área de finanzas en el exterior.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Vincular a los profesores del Departamento a redes académicas y asociaciones de prestigio a nivel internacional.
- Lograr que un programa extranjero de alta calidad se constituya en un socio estratégico para los programas de formación universitaria del Departamento.

6.2.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Creación y puesta en marcha de un laboratorio financiero.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Presentar una propuesta de programa de Doctorado en Finanzas.
- Ofrecer, de forma virtual, la Especialización en Finanzas.

Fortalecimiento del Cuerpo Docente

- Contar con al menos un 50% de los docentes del Departamento con formación doctoral.
- Comenzar procesos de formación docente con estudiantes bilingües del Programa de Economía.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Fortalecer la difusión de los resultados de la investigación por medio de publicaciones y ponencias en eventos académicos.

Preservar y ampliar la proyección social

- Obtener la indexación de Colciencias y al menos una internacional de la publicación en finanzas.
- Consolidar la oferta de diplomados, tanto a nivel nacional como internacional.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Consolidar la presencia de los profesores del Departamento en redes académicas y asociaciones de prestigio a nivel internacional.

6.3 DEPARTAMENTO DE MERCADEO

Las iniciativas definidas al año 2009 están encaminadas a fortalecer el grupo de estudios en mercadeo - GEM-, incrementar y fortalecer las relaciones del Departamento con el entorno y definir las bases para el enriquecimiento de la oferta académica de posgrado. Los objetivos planteados para el 2012, se centran en el lanzamiento de nuevos programas de especializaciones por área, con énfasis en temas específicos relacionados con el Mercadeo.

6.3.1 Análisis DOFA

El Departamento de Mercadeo considera que sus principales fortalezas radican en la existencia de un núcleo profesoral con títulos de doctorado y de maestría, por una parte, y en el reconocimiento alcanzado por el Grupo de Investigación.

En cuanto a oportunidades de mejoramiento (debilidades), se encuentra, en primera instancia, que es necesario consolidar una comunidad académica interna, y que dicha comunidad desarrolle relaciones académicas nacionales e internacionales. En segundo lugar, el número, la formación y la proximidad de jubilación de algunos profesores constituye una fuerte restricción al desarrollo de las labores docentes y de investigación del Departamento.

Una reflexión sobre el entorno, pone de presente la existencia de algunas oportunidades de desarrollo para el Departamento, entre las cuales se encuentra el reconocimiento social de la Especialización de Mercadeo, lo que propicia su extensión a otras ciudades del país; el papel protagónico de la formación en mercadeo para consolidar la estrategia de convertir el empresarismo en uno de los ejes de

la formación universitaria; y la demanda creciente de cursos de educación continua en materia de mercadeo y ventas.

La principal amenaza identificada consiste en el incremento de oferta de programas de Mercadeo, por parte de instituciones extranjeras, en convenio, presenciales o virtuales.

6.3.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Desarrollar intercambios academia-empresa.
- Llevar a cabo un estudio de las necesidades concretas que se presentan en el campo empresarial, con el fin de incorporar estos contenidos en los cursos de Mercadeo.
- Culminar el proceso de formación doctoral de uno de los profesores de tiempo completo del Departamento y vincular uno o dos profesores con título de maestría, que además tengan planes para su formación doctoral.
- Actualizar a los docentes del Departamento en metodologías de enseñanza-aprendizaje.
- Diseñar e implementar políticas de relevo generacional y de capacitación, a nivel de maestría y doctorado.
- Promover el bilingüismo en el cuerpo profesoral mediante cursos cerrados para docentes.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Comenzar el proceso de formación de nuevos doctores en el Departamento.
- Ofrecer la Especialización en Mercadeo a nivel nacional e internacional.
- Ofrecer especializaciones relacionadas con áreas específicas de mercadeo.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Consolidar el Grupo de Estudios en Marketing (GEM) con nuevas líneas de investigación.
- Promover la publicación de los trabajos de investigación del Departamento en revistas de reconocido prestigio académico.

Preservar y ampliar la proyección social

- Continuar con el desarrollo de nuevos programas de actualización en las distintas áreas del mercadeo.
- Promover la realización de eventos nacionales e internacionales de mercadeo.
- Consolidar un gran evento de mercadeo que tenga impacto a nivel nacional y que se desarrolle en EAFIT anualmente.

- Trabajar conjuntamente con el Club de Mercadeo para la creación y lanzamiento de nuevos eventos para estudiantes.
- Crear el grupo de Asesorías en Mercadeo.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Establecer alianza con una Universidad del exterior reconocida en el área de mercadeo.
- Vincular el Departamento a la AMA (American Marketing Association).

6.3.3 Objetivos a 2012

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Enriquecer la oferta de programas de especialización en diversas áreas de mercadeo.
- Lograr que un 30% del cuerpo docente del Departamento ostente el título de Doctor, o esté en proceso de formación.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Publicar dos artículos por año en revistas internacionales de reconocido prestigio, resultado de las investigaciones del GEM.
- Integrar los proyectos de investigación del GEM con los programas de posgrado ofrecidos por el Departamento.

6.4 DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

El Plan Estratégico del Departamento busca, prioritariamente, fortalecer el liderazgo nacional que tiene el pregrado, extender la especialización y los programas CEC a otras ciudades en el país, la oferta de nuevos programas de posgrado, la participación activa en proyectos de consultoría y de asesoría y la consolidación del grupo de investigación en estudios internacionales. Los objetivos del Departamento están plenamente alineados con las estrategias institucionales de desarrollo 2006-2012.

6.4.1 Análisis DOFA

Entre las fortalezas identificadas se encontró que el Departamento de Negocios Internacionales cuenta con un cuerpo profesoral con formación y experiencia internacional; que el pregrado en Negocios Internacionales es líder en su género dentro del país y

se distingue por contar con una población estudiantil políglota.

Como oportunidades de mejoramiento (debilidades) se encontraron la cantidad y niveles de formación del cuerpo profesoral; la falta de posibilidades de formación de posgrado para los graduados en la carrera de Negocios Internacionales y el bajo desarrollo de las actividades de investigación en esta área del conocimiento.

Una alta demanda de la Especialización en Negocios Internacionales y de cursos de educación continua, en el país, la posibilidad de desarrollar actividades de consultoría y asesoría, y el liderazgo nacional del pregrado, constituyen las principales oportunidades que ofrece actualmente el entorno.

La principal amenaza radica en la oferta de programas similares con duración inferior, tanto en pregrado como en posgrado, y la carencia de una oferta de profesores en el área de Negocios Internacionales en el medio.

6.4.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Estabilizar la población estudiantil en un nivel adecuado que garantice la calidad académica del programa y una eficiente relación número de profesores/estudiantes.
- Ofrecer la Línea de Énfasis en Negociación Internacional.
- Diseñar e implementar políticas de capacitación, a nivel de maestría y doctorado.
- Promover el bilingüismo en el cuerpo profesoral mediante cursos cerrados para docentes.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Reducir a dos semestres la Especialización en Negocios Internacionales.
- Ofrecer las Especializaciones en Relaciones Internacionales y en Internacionalización Organizacional.
- Extender la Especialización de Negocios Internacionales a otras ciudades de Colombia.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Obtener la clasificación de Colciencias para el Grupo de Investigación en Estudios Internacionales.
- Lograr la participación activa de estudiantes de pre y posgrado en las líneas de investigación,

con el fin de proyectar los resultados de investigación.

- Lograr una mayor visibilidad del Departamento a través de la publicación de los trabajos de investigación en revistas de reconocido prestigio académico.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Poner en marcha el plan de mejoramiento formulado en el proceso de autoevaluación de la carrera de Negocios Internacionales, que se realizó entre 2004 y 2005.

Preservar y ampliar la proyección social

- Reportar un crecimiento del 5%, promedio anual, en las horas servidas al CEC.
- Incrementar las actividades de consultoría y de asesoría.
- Extender programas CEC a otras ciudades y otros países.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Vincular a los docentes del Departamento a redes académicas y asociaciones de prestigio a nivel internacional.
- Lograr que un programa extranjero de alta calidad se constituya en un socio estratégico para la carrera de Negocios Internacionales.

6.4.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Reducir la duración del pregrado en Negocios Internacionales a cuatro años.
- Contar con profesores extranjeros en los programas de pregrado y posgrado ofrecidos por el Departamento.
- Continuar implementando planes de capacitación a nivel de Maestría y Doctorado.
- Lograr que un 30% del cuerpo docente del Departamento posea el título de Doctor, o esté en proceso de formación con miras a la obtención del mismo.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Ofrecer la Maestría en Negocios Internacionales.
- Ofrecer, vía aprendizaje electrónico (e-learning), la Especialización en Negocios Internacionales.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Contribuir al reconocimiento de la calidad de la Universidad, fortaleciendo el liderazgo nacional del pregrado.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Desarrollar investigación conjunta con universidades pares.
- Consolidar relación con asociaciones y redes internacionales.
- Incrementar el número de asignaturas que se dictan en el idioma inglés.

6.5 DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA

Conscientes de la importancia que tiene para la Universidad el hacer claridad acerca del camino a recorrer para ejecutar la Misión y hacer realidad la Visión Institucional, el Departamento de Contaduría Pública presenta su Plan Estratégico para el período 2006-2012. La realización del mismo fue fruto de una evaluación concienzuda por parte de los profesores del Departamento, que permitió plantear objetivos realmente alcanzables y definir un modelo que se convirtiera en la bitácora a seguir en los próximos años.

6.5.1 Análisis DOFA

En lo concerniente a los programas de formación ofrecidos por el Departamento, se reconocieron como fortalezas los dos semestres de práctica en el programa, que permiten el cumplimiento de los requisitos de la Junta Central de Contadores, para acceder a la tarjeta profesional; la evaluación permanente de los microcurrículos y del plan académico del programa, para estar a la vanguardia de los avances y estándares internacionales; la Acreditación del Programa; el profesorado con experiencia profesional y docente en los niveles de pregrado, posgrado y extensión y, algunos, con títulos de Maestría investigativa; la diferenciación del plan académico y del perfil del egresado del programa, que permite el reconocimiento por parte de los empresarios de la calidad y perfil del egresado.

Entre las oportunidades de mejoramiento (debilidades) se identificaron las siguientes: la limitación del tiempo de los docentes para atender adecuadamente

las diversas actividades en pregrado, posgrado, educación continua, investigación, asesoría y publicación de textos; el bajo nivel de bilingüismo del cuerpo docente que impide su participación en programas de capacitación, congresos y simposios ofrecidos en otra lengua; la inexistencia de programas de educación virtual; la escasa difusión de las investigaciones del Departamento; el poco recurso docente en el área de impuestos y un escaso contacto con los egresados del programa.

Al examinar el entorno, se hizo énfasis en que el Departamento puede aprovechar oportunidades como el posicionamiento de la carrera en el mercado; la existencia de convenios estudiantiles y de colaboración académica con otras facultades de contaduría nacionales e internacionales; el incremento de la demanda de programas de consultoría y de extensión en temas tributarios, de costos y de control; el surgimiento de normatividad para armonizar la contabilidad y la contaduría con estándares internacionales y la existencia de posgrados novedosos en las áreas de control organizacional y costos estratégicos.

La principal amenaza es la disminución, durante los últimos 3 años, del número de inscritos y estudiantes del programa, acompañada de un crecimiento acelerado de la oferta de programas de Contaduría por parte de instituciones locales y nacionales.

6.5.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Llevar a cabo un estudio a profundidad del Programa, con el objetivo de adecuarlo a las últimas tendencias a nivel internacional y darle una mayor proyección al egresado.
- Aumentar significativamente el número de estudiantes inscritos.
- Ofrecer, en la plataforma tecnológica de EAFIT-interactiva, al menos un 30% de los cursos del Departamento.
- Diseñar e implementar políticas de relevo generacional y de capacitación a nivel de maestría y doctorado.
- Promover el bilingüismo en el cuerpo profesoral mediante cursos cerrados para docentes.
- Mejorar la oferta académica de posgrado.
- Asegurar el sistema metro que promueve la matrícula en uno de los énfasis de pregrado

con miras a reducir la duración de los estudios de posgrado (especialización o maestría).

- Iniciar las primeras cohortes de la nueva especialización en el área de tributaria.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Crear y registrar el grupo de investigación contable -Gestión e Información- ante Colciencias.
- Articular los proyectos de investigación con las líneas de énfasis, las áreas académicas y los posgrados del Departamento.
- Lograr una mayor visibilidad del Departamento, a través de la publicación de los trabajos de investigación en revistas de reconocido prestigio académico.

Preservar y ampliar la proyección social

- Incrementar la oferta de los diplomados en temas tributarios, de control y de auditoría, en otras ciudades del país.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Buscar un socio estratégico internacional para la carrera de Contaduría Pública.
- Incrementar los niveles de bilingüismo de los profesores del Departamento.
- Vincular la carrera de Contaduría Pública a asociaciones y redes académicas internacionales.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Revisar el sistema semestral de asignación de la labor académica entre los docentes.
- Ejecutar las actividades del plan de mejoramiento formulado durante la autoevaluación del programa entre 2004 y 2005.

6.5.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Continuar implementando una política de mejoramiento continuo.
- Implementar un pregrado de Contaduría Pública con los dos primeros años comunes para todos los pregrados de la Escuela de Administración y los otros dos años homologados internacionalmente, con base en estándares internacionales, que nos vuelva punto de referencia para los otros programas.
- Lograr que un 30% del cuerpo docente del Departamento posea el título de Doctor, o

esté en proceso de formación con miras a la obtención del mismo.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Ofrecer las especializaciones del Departamento, tanto a nivel nacional como internacional.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Contar con dos grupos de investigación reconocidos por Colciencias, que soporten y promuevan la investigación en el Departamento.
- Tener al menos un profesor con el título de Ph.D. que sea el coordinador de los grupos de investigación contable.
- Realizar publicaciones en revistas indexadas con reconocimiento nacional e internacional.

Preservar y ampliar la proyección social

- Crear y posicionar un consultorio contable, como respuesta a las necesidades de asesoría de la pequeña y mediana empresa.
- Mantener un crecimiento sostenido de las horas servidas al CEC.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Consolidar la participación de los docentes del Departamento en asociaciones y redes de carácter internacional.
- Presentar al menos dos ponencias y/o participaciones internacionales a través del aprovechamiento de los convenios firmados con instituciones en el mismo ámbito.

6.6 DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

Como es ya tradicional en la Universidad, el Departamento de Economía no ha sido ajeno al proceso de planeación que se viene realizando de manera más enfática desde 1999 y, en tales circunstancias, desde esta dependencia académica se han venido formulando y llevando a cabo los planes operativos anuales constitutivos de la base del Plan Estratégico de la Institución.

No sobra manifestar que ha sido tal el grado de articulación de los planes operativos del Departamento al Plan Estratégico de Desarrollo, que en todos ellos se han considerado cada una de las estrategias. En tal dirección, los principales objetivos del Departamento de Economía para el 2012, pueden ser enmarcados en tres de las estrategias de desarrollo Institucional así:

Para la estrategia “Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado” el Departamento presenta 3 objetivos: reacreditación de la carrera de Economía, adecuación del plan de estudios a 4 años y promoción de los docentes para el aprendizaje de otros idiomas.

Por el lado de la estrategia “Enriquecer el desarrollo de la Investigación en EAFIT”, se tiene como objetivo la publicación de dos artículos por año en revistas internacionales de reconocido prestigio. La consecución de este objetivo requiere, por supuesto, un alto compromiso de parte de los profesores en términos de calidad de las investigaciones que estén realizando.

Finalmente, en lo relacionado con la estrategia “Preservar y ampliar la proyección social”, el Departamento de Economía se trazó como objetivo la indexación de la Revista Ecos de Economía en la categoría más avanzada que para el efecto tenga establecida Colciencias.

La consecución de los objetivos anteriormente señalados, sugiere la necesidad de establecer otros de mediano plazo los cuales deberán constituirse en una base de amplia solidez, razón por la cual dentro de este plan aparecen citados los objetivos que el Departamento deberá alcanzar al año 2009.

En particular, conviene señalar que, a mediano plazo, la consolidación de las actividades de formación e investigación en Economía exigirá la creación de una Escuela en Ciencias Económicas; por ello, con este plan se propone -al Consejo Superior de EAFIT- la creación de una Escuela de Economía, que tenga adscrito un centro de investigaciones económicas, ambos vinculados internacionalmente con instituciones pares.

6.6.1 Análisis DOFA

Entre las fortalezas del Departamento de Economía en el momento actual se consideran las siguientes: la existencia de dos revistas en el Departamento: Revista ECOS de Economía (indexada por Colciencias) y Ruido Blanco, revista de los estudiantes de la Carrera; la consolidación y ampliación de los grupos de investigación, que pasaron de 1 en 1998 a 4 en la actualidad (incluyendo uno en convenio con la Universidad de Antioquia); contar con uno de los pocos pregrados en Economía que cuentan con Acreditación Voluntaria o de Alta Calidad, por parte del CNA.

Como oportunidades de mejoramiento (debilidades), el Departamento identificó el bajo número de profesores con doctorado para respaldar programas de posgrado que tengan énfasis en procesos investigativos; un bajo nivel de bilingüismo en la mayoría de los profesores del Departamento, obstaculizando su participación en programas de capacitación, congresos, simposios y similares ofrecidos en otra lengua; una baja difusión nacional e internacional de las investigaciones desarrolladas por los docentes del Departamento.

El examen del entorno permitió definir las siguientes oportunidades: contar con 3 grupos de investigación reconocidos por Colciencias (Grupo de Estudios en Economía y Empresa, Grupo de Estudios en Microeconomía Aplicada, y Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales), lo que facilita la apertura de una Maestría en Economía; los elevados índices de ocupación de los egresados del pregrado en Economía y la posibilidad de ofrecer actividades de asesoría y consultoría.

Las principales amenazas se encuentran en la baja demanda local por los programas de formación en Economía y la creciente extensión de las universidades de Bogotá a la ciudad de Medellín, por una parte; y la escasez de una oferta de profesores con títulos de Ph.D. y con experiencia investigativa en Economía.

6.6.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Reacreditar la carrera de Economía.
- Llevar a cabo una revisión exhaustiva del plan de estudios del pregrado, con el objetivo de adecuarlo a las necesidades sociales actuales.
- Diseñar e implementar políticas de relevo generacional y de capacitación, a nivel de maestría y doctorado.
- Promover el bilingüismo en el cuerpo profesoral mediante cursos cerrados para docentes.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Iniciar la primera cohorte de la Maestría en Economía.
- Terminar la formación de dos doctores en la planta profesoral del Departamento y vincular uno o dos magísteres.
- Ofrecer la Especialización en Organización Industrial y Regulación Económica en otras ciudades del país.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Tener los tres grupos de investigación de Economía clasificados en la máxima categoría de Colciencias.
- Lograr una mayor visibilidad del Departamento, a través de la publicación de los trabajos de investigación en Revistas de reconocido prestigio académico.
- Conservar la indexación de la revista ECOS de Economía por parte de Colciencias.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Diseñar mecanismos administrativos que regulen la asignación semestral de la labor docente.
- Culminar la ejecución del plan de mejoramiento formulado con la autoevaluación del pregrado en Economía.

Preservar y ampliar la proyección social

- Mejorar la visibilidad del Departamento, por medio de la organización de estudios y eventos con impacto a nivel local y nacional (foros, simposios).

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Lograr la Vinculación de los docentes del Departamento a redes académicas y asociaciones de prestigio a nivel internacional.
- Lograr que un programa extranjero de alta calidad se constituya en un socio estratégico para la carrera de Economía.

6.6.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Redefinir el plan de estudios de Economía de tal forma que quede ajustado al referente que determine la Institución (cuatro años).
- Lograr que un 30% del cuerpo docente del Departamento posea el título de Doctor, o esté en proceso de formación, con miras a la obtención del mismo.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Publicar dos artículos por año en revistas internacionales de reconocido prestigio.
- Promover la capacitación de los docentes en el aprendizaje de otros idiomas y la vinculación de docentes con formación de maestría y doctorado.

Preservar y ampliar la proyección social

- Indexar la Revista ECOS de Economía en la categoría más avanzada de Colciencias.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Consolidar la presencia en redes académicas y asociaciones de prestigio a nivel internacional.

CAPÍTULO SÉPTIMO

COMPROMISOS DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA



La característica distintiva con la que la Escuela de Ingeniería despliega la Misión de la Universidad EAFIT es el uso de la infraestructura tecnológica propia del conocimiento de ingeniería en sus distintas áreas, tanto en el desarrollo de los programas de formación universitaria (pregrado y posgrado) como de los servicios de educación continua para sus egresados, de extensión para la comunidad en general y de asesoría para las empresas del sector productivo.

Esta característica distintiva también se replica al considerar los ejes de desarrollo adoptados en este plan; en el caso de las actividades de la Escuela de Ingeniería, tanto el aprendizaje (formación universitaria), como el descubrimiento (investigación) y la proyección social (servicios de extensión al sector productivo y a la sociedad en general), se encuentran condicionados por el uso de la infraestructura tecnológica (laboratorios, mediciones, etc.).

Las reflexiones siguientes -expuestas siguiendo el orden de los ejes de desarrollo definidos para este plan- constituyen los compromisos generales de la Escuela de Ingeniería con cada una de las estrategias de desarrollo.

APRENDIZAJE (docencia-hombre)

El pregrado se constituye para conservar y transmitir el conocimiento asociado al quehacer de las profesiones de ingeniería y el posgrado para generar conocimiento.

La estrategia de consolidación y diversificación de los pregrados privilegiará la adopción efectiva de un proceso de formación centrado en el estudiante, con base en el concepto de crédito académico como unidad de medida del trabajo del alumno y no de la docencia directa a cargo del profesor. Esta estrategia implicará una revisión curricular que involucre cambios metodológicos importantes, dado que se reorienta la función de docencia (enseñanza-aprendizaje) hacia el aprendizaje.

En términos más específicos la Escuela buscará, en los próximos años, renovar los currículos de pregrado con base en el desarrollo de competencias profesionales e investigativas; ajustar los servicios docentes e infraestructuras de los programas, a los criterios de calidad propios de los sistemas educativos y a una población estudiantil de no menos de 3300 estudiantes; contribuir a la conservación y transmisión del conocimiento mediante materiales escritos por los docentes; explorar la posibilidad de crear nuevos pregrados en la Escuela, en áreas afines a los pregrados actuales, como Ingeniería Industrial, Ingeniería Teleinformática e Ingeniería Mecatrónica.

En la estrategia concerniente al mejoramiento de la oferta académica de posgrado, la Escuela de Ingeniería planea alcanzar los siguientes objetivos: ajustar los programas a las reglamentaciones legales; consolidar el sistema metro entre áreas de énfasis de pregrado, especializaciones y maestrías; articular las actividades desarrolladas por los grupos de investigación con el desarrollo del sistema de posgrado (especializaciones, maestrías y doctorado); apoyar el establecimiento de las infraestructuras para el desarrollo de un programa en biotecnología; fortalecer la estructura de posgrados de la Escuela, aprobada por el Consejo Académico; incrementar, de manera sustancial, la matrícula estudiantil en los posgrados de la Escuela, tanto en 2009 como en 2012.

En la estrategia de preservar y ampliar la proyección social, la Escuela se propone dirigir la oferta de cursos de educación continua a los egresados de las profesiones de Ingeniería o de los programas de especialización o maestría de la Escuela; contribuir a

dar cuenta del estado del arte de las distintas áreas académicas que componen los departamentos académicos mediante la realización de cursos o eventos (simposios, congresos, encuentros).

DESCUBRIMIENTO (investigación-ciencia y tecnología)

Este compromiso se define como la generación de nuevo conocimiento, mediante la investigación. Para ello, la Escuela se impone como tarea primordial la puesta en marcha del Doctorado en Ingeniería; además se propone: desarrollar nuevas infraestructuras de los laboratorios de ingeniería, con recursos propios y de cofinanciación de proyectos de investigación; establecer relaciones con grupos nacionales e internacionales, mediante la cooperación y la movilidad de docentes y estudiantes; orientar la investigación al soporte y desarrollo de las áreas académicas que ofertan las especializaciones y maestrías y a la expansión de los servicios de asesoría y consultoría; planear y programar la investigación asociada a los posgrados; redefinir la asignación semestral de la labor académica de los docentes con el propósito de estimular el desarrollo de actividades de investigación; difundir el trabajo investigativo de la Escuela en la Revista Ingeniería y Ciencia, la cual se buscará indexar.

COMPROMISO INSTITUCIONAL

En materia de compromiso externo, la Escuela trabajará para convertir en patrimonio social el conocimiento generado por sus docentes, mediante el incremento de la oferta de servicios de educación continua, consultoría y servicios de laboratorio; mientras que el compromiso interno girará alrededor de la eficiencia administrativa y la autorregulación, fundada en un esquema participativo.

Al respecto se definen los siguientes objetivos: ajustar la gestión administrativa a los parámetros externos y a las regulaciones institucionales de EAFIT; definir inversiones y gastos teniendo en cuenta los ingresos generados por los departamentos académicos; invertir en software y laboratorios estimulando la participación financiera de entidades externas; y comprometer la acción docente en la generación de recursos que contribuyan al progreso de la sociedad, de la Universidad, de la Escuela y, por último, el propio.

El sistema semestral de asignación de la labor docente se orientará a comprometer al profesorado con la docencia, la investigación, la extensión y la administración académica, de modo que su labor contribuya al progreso de la Universidad y a concentrar su dedicación al desarrollo de un área académica dentro de un departamento.

La dotación de infraestructura requerida por los programas atenderá los siguientes objetivos: transformar al 2010 toda la infraestructura física de la Escuela, realizar los diseños de los espacios y gestionar las dotaciones para los talleres, los laboratorios de recreación e investigación; orientar los planes y proyectos de los nuevos laboratorios e inversiones en equipamiento a expansiones de la Escuela por demanda; orientar con prioridad los servicios de laboratorio a lo académico e investigativo, pero sin descuidar la extensión.

7.1 Análisis DOFA

Los programas de formación atendidos por la Escuela de Ingeniería comparten una problemática común, caracterizada por su naturaleza académica y profesional, de una parte, y por el papel o reconocimiento social de la profesión de ingeniero, por la otra. El análisis DOFA que se presenta a continuación está basado en las características académicas de la enseñanza de la ingeniería, como eje de exposición.

La Escuela de Ingeniería tiene como principal fortaleza curricular la calidad de los programas de formación ofrecidos, como se refleja en la existencia de una elevada correspondencia entre las líneas de énfasis, las áreas de especialización y los grupos de investigación; un alto número de docentes con formación de doctorado y con publicaciones nacionales e internacionales; un profesorado con experiencia laboral en actividades empresariales; unas estrechas relaciones universidad-empresa, y la disponibilidad de laboratorios y recursos de apoyo académico de alta calidad.

Entre las oportunidades de mejoramiento (debilidades), se constata la inexistencia de material pedagógico propio (producido por los docentes de la Escuela); la carencia de formación pedagógica y el desconocimiento de una segunda lengua por parte de algunos profesores; en algunos departamentos se manifiesta la falta de coherencia entre los proyectos de investigación, las áreas de trabajo y los estudios

realizados por los profesores; mientras que en otros la poca actividad de investigación de los mismos, su limitada producción intelectual y la escasa movilidad internacional. Adicionalmente, sobresale la cantidad de profesores adscritos que resulta insuficiente para la expansión de la investigación y la extensión en forma de asesorías y consultorías o cursos de extensión y la dificultad en vincular personal con experiencia y trayectoria tanto docente e investigativa. Se identifica también como un aspecto a mejorar la difusión interna y externa de los logros académicos y de los proyectos de investigación y asesorías realizadas.

En cuanto a recursos, las oportunidades de mejoramiento en la Escuela giran en torno a las limitaciones presupuestales, a la alta dependencia de los ingresos por matrículas y las altas inversiones en equipos y planta física para los laboratorios de investigación, de confrontación y los talleres de realización (proyectos de curso, proyectos de grado). En la misma vía de los laboratorios, también es necesario analizar la atención de la demanda sobre los servicios metalmecánicos que, al intensificarse al final de los periodos académicos, ocasiona traumas al interior de los mismos y en el servicio que se presta.

Entre las posibilidades de crecimiento u oportunidades existentes en el entorno se encuentran, por un lado, la oferta del Doctorado en Ingeniería, la posibilidad de establecer convenios a nivel nacional e internacional con otras instituciones para el intercambio de alumnos y profesores y la realización de proyectos conjuntos. Por otro lado, la infraestructura tecnológica existente en el medio para dotar los laboratorios y talleres, la posibilidad de institucionalizar un evento semestral para mostrar los resultados de los proyectos académicos e investigativos, el registro de las patentes de los resultados de los mismos y su comercialización. Adicionalmente se encuentran la financiación externa para el desarrollo de proyectos y el reconocimiento alcanzado en el medio fruto de la acreditación de los programas ofrecidos por la Escuela, al igual que el reconocimiento de varios de los grupos de investigación de la misma y la certificación de algunos de los laboratorios.

Por último, las amenazas identificadas están relacionadas con la reducción de la demanda sobre algunas de las profesiones de Ingeniería, la oferta de programas similares por parte de otras universidades a menor costo y con menor duración, el aumento de la cobertura en las universidades públicas en general y, la reducción de los niveles de salario de los egresados,

haciéndose comparables con los de otros niveles educativos (tecnológicos y técnicos). Estas amenazas proceden, en su mayoría, del papel o reconocimiento social de la profesión de ingeniero, la cual, por las condiciones actuales, parece demeritarse.

Además de los elementos generales, mencionados en este análisis DOFA, se registran a continuación algunos aspectos particulares a cada departamento, para luego continuar con la definición de objetivos a 2009 y de sueños a 2012 para cada uno de ellos.

7.1.1 Departamento de Ingeniería Mecánica

A nivel de fortalezas se destaca la productividad académica, científica y tecnológica de sus docentes. Como aspecto interno por mejorar se evidencia la inexistencia de mecanismos que aseguren la vinculación de estudiantes a las labores técnicas, administrativas, de investigación y de asesoría. Como amenaza se identifica la oferta -por parte de otras instituciones- de posgrados con menor duración y a precios inferiores.

7.1.2 Departamento de Ingeniería de Procesos

Entre sus principales fortalezas se encuentran el hecho de ser el único programa en su género en Colombia, la proporción de alumnos/profesor de tiempo completo en la carrera y el índice de deserción respecto a los otros programas de la Escuela; la rápida incorporación de tecnología al servicio del Programa y la organización periódica de eventos académicos e investigativos. Se destacan también el énfasis en el desarrollo de competencias en los estudiantes, la realización por su parte de proyectos de investigación novedosos y con impacto académico e industrial reconocido y la participación de los profesores en eventos académicos de impacto nacional e internacional.

Entre las oportunidades de mejoramiento (debilidades) se identificaron las siguientes: la escasa formación de los estudiantes del Programa en lenguajes de programación, la carencia de ingenieros de procesos en el cuerpo profesoral del Departamento, la inexistencia de grupos de investigación interdisciplinarios, la producción y registro de patentes y el desconocimiento de las necesidades del medio para generar cursos de extensión. En cuanto al plan de estudios se observa su sobrecarga académica y su baja interdisciplinariedad.

Entre las oportunidades de mejoramiento que ofrece el entorno se encuentran la aceptación en la industria de los practicantes y egresados del Programa y, el modelado en algunas asignaturas -mediante la dinámica de sistemas- de los procesos industriales, administrativos y ambientales. Entre las amenazas se destaca la poca visibilidad del programa de Ingeniería de Procesos entre los estudiantes de los colegios y, en general, su falta de identidad en el medio.

7.1.3 Departamento de Ingeniería de Producción

Las fortalezas identificadas en el Departamento son, entre otras, la alta demanda de las líneas de énfasis en Gestión de Producción, Construcción y Mantenimiento, la pronta vinculación de sus egresados y el reconocimiento de su parte de la formación recibida. Entre los aspectos internos por mejorar se encuentran la reducida actividad investigativa en comparación con la de otras universidades, su escasa realimentación a la docencia y su bajo impacto social; la inexistencia de grupos interdisciplinarios de trabajo e investigación y la poca interacción entre los existentes. Adicionalmente, se evidencia la inexistencia de mecanismos que aseguren la vinculación de estudiantes a las labores técnicas, administrativas, de investigación y de asesoría y el desaprovechamiento de algunos equipos de laboratorio.

7.1.4 Departamento de Ingeniería Civil

Este Departamento tiene como una de sus principales fortalezas la vinculación de los estudiantes en los grupos y proyectos de investigación. Como aspectos por mejorar se encuentran la baja formación de sus estudiantes en lenguajes de programación, el desigual desarrollo de la investigación en las diferentes áreas académicas y el desaprovechamiento de algunos equipos de laboratorio.

7.1.5 Departamento de Ingeniería de Diseño

Entre sus fortalezas cabe destacar la diversidad y calidad de los métodos didácticos audiovisuales utilizados en casi todas las asignaturas del Departamento, además de la implementación de guías detalladas de cada clase, con instructivos y material de acompañamiento para el trabajo independiente, disponible en

Eafit-Interactiva. También se presenta como fortaleza la calidad en los procesos de diseño realizados por los estudiantes, su alto nivel en la modelación computacional, su capacidad -al igual que la de los profesores- para desarrollar proyectos desde el diseño hasta la realización final con excelente presentación y calidad y, en este sentido, la orientación de algunas asignaturas hacia el empresarismo. Como aspecto por mejorar, se identifica el desconocimiento de las necesidades del medio para diseñar la oferta de cursos de extensión.

7.1.6 Departamento de Ingeniería de Sistemas

Entre sus fortalezas se resalta la organización del sistema de investigación y los trabajos interdisciplinarios con otros departamentos de la Institución; mientras que, entre los aspectos por mejorar, la producción y registro de patentes y de software. En relación con las oportunidades externas se encuentra el reconocimiento social tanto del programa de pregrado como de los programas de posgrado, la participación de los profesores en eventos académicos de impacto nacional e internacional, en entes oficiales relacionados con el pregrado de Ingeniería de Sistemas, y las relaciones internacionales a través de redes y proyectos de investigación y de docencia. Como amenaza se menciona la poca valoración del trabajo nacional por parte de la industria colombiana.

7.1.7 Departamento de Geología

Como fortalezas se destacan el nivel académico de estudiantes y docentes el cual les ha permitido desarrollar pasantías en centros de investigación internacionales; el sentido de pertenencia y la capacidad de trabajo en equipo del profesorado y la articulación académica y administrativa entre la Especialización y la Maestría en Ciencias de la Tierra. Como aspecto interno por mejorar se encuentra la carencia de cursos de servicio para otros programas de la Universidad. En relación con las oportunidades existentes en el entorno, sobresalen el reconocimiento local y nacional del Programa, un mercado poco competido a nivel de posgrado y la posibilidad de ofrecer el Doctorado en Geociencias. En términos de amenazas, la principal radica en el ambiente sociopolítico del país que

impide que los bachilleres piensen en programas que tengan actividades de campo. Adicionalmente sobresale la dispersión geográfica de los egresados, la proliferación de programas del medio ambiente y la difícil contratación de actividades académicas, investigativas y de extensión con el Estado.

7.1.8 Centro de Laboratorios

Entre las fortalezas actuales del Centro se encuentran el grupo humano que lo compone, su sistema administrativo, su sistema de calidad, su plena identificación como área de servicio o apoyo académico y su amplia experiencia en la prestación de servicios a nivel empresarial. Entre las oportunidades de mejoramiento -o debilidades actuales- sobresalen la subutilización de algunos equipos de laboratorio. De acuerdo con las necesidades del medio, se convierte en oportunidad los servicios de extensión en el área de aseguramiento metrológico y la acreditación de servicios de ensayo de materiales y de calibración de la variable Fuerza.

7.2 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA

7.2.1 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Conservar el nivel de estudiantes que ingresan al programa de Ingeniería Mecánica.
- Responder a los ajustes del programa relacionados con las nuevas normativas educativas.
- Desarrollar material de apoyo para el aprendizaje y el trabajo independiente de los estudiantes.
- Vincular a las cátedras de pregrado, estudiantes en formación de posgrado y asistentes de investigación.
- Ajustar el sistema metro: Ingeniería Mecánica con las especializaciones en Diseño Mecánico y Mantenimiento Industrial y la Maestría en Ingeniería.
- Apoyar la realización de trabajos prácticos en asignaturas del área profesional haciendo uso de los talleres del Centro de Laboratorios.
- Lograr la formación técnica en posgrado y el manejo de una segunda lengua de todos los docentes de planta.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Apoyar el establecimiento del Doctorado en Ingeniería.
- Incrementar el número de estudiantes en las especializaciones en Diseño Mecánico y Mantenimiento Industrial.
- Mejorar la dotación de apoyo para los posgrados y los grupos de investigación.
- Vincular estudiantes de maestría en el área de Ingeniería Mecánica en todos los proyectos de investigación.
- Vincular docentes de instituciones reconocidas internacionalmente a las actividades de los posgrados.
- Realizar pasantías de estudiantes para efectuar proyectos con entidades extranjeras.
- Apoyar los programas de becas y convenios de intercambios de estudiantes.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Obtener patentes en proceso y buscar que éstas impacten en el medio, incrementando la visibilidad de los grupos de investigación y de los posgrados.
- Realizar publicaciones en revistas indexadas, como resultado de los procesos de investigación desarrollados en el Departamento.
- Fortalecer el desarrollo de la revista de la Escuela para lograr el reconocimiento por parte de Colciencias.
- Mantener el registro y reconocimiento de los grupos de investigación -con participación de los docentes del Departamento de Ingeniería Mecánica- en las convocatorias de Colciencias.
- Obtener recursos financieros externos, nacionales e internacionales para el desarrollo de nuevas investigaciones.

Preservar y ampliar la proyección social

- Editar y publicar textos en las áreas de desarrollo de los docentes.
- Ofrecer servicios de asesoría y consultoría como resultado de los proyectos de investigación que se realizan en las áreas de Diseño y Mantenimiento.
- Difundir la información sobre los logros de las actividades académicas e investigativas del Departamento (eventos regionales, institucionales, página Web y medios impresos).

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Ajustar la planta docente del Departamento a las obligaciones funcionales del mismo.
- Apuntalar la unificación de las instalaciones de la Escuela de Ingeniería y el desarrollo del Centro de Laboratorios.
- Consolidar el desarrollo y uso eficiente de los espacios de trabajo en el Centro de Laboratorios.

7.2.2 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Ajustar la duración y el número de asignaturas de pregrado de acuerdo con los estándares que se aprueben o acuerden en el país y en la Institución.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Lograr estabilidad en el sistema de posgrado combinando el desarrollo de los programas acreditados de formación académica con los reconocimientos en los procesos de investigación.
- Conformar un grupo profesoral bilingüe y con títulos de maestría y doctorado.
- Apoyar los desarrollos de infraestructura física asociable a los posgrados.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Buscar un mayor impacto de la investigación a través del desarrollo de proyectos con la industria.
- Incrementar la participación de estudiantes de maestría en las publicaciones producidas por los grupos de investigación en revistas indexadas.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Alcanzar una acreditación internacional para el programa de pregrado.
- Tener una actividad académica de intercambio permanente con instituciones internacionales en la que se involucren estudiantes y profesores de los diferentes programas del Departamento.

7.3 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE PROCESOS

7.3.1 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Mejorar la calificación del cuerpo profesoral en tres aspectos: pedagógicos, en bilingüismo y con la vinculación de titulados de maestría y doctorado.
- Estimular el desarrollo de pasantías en el exterior, por parte de estudiantes y profesores.
- Mejorar la dotación de los laboratorios de docencia y de investigación mediante proyectos cofinanciados.
- Fomentar el uso intensivo de las plataformas informáticas, los programas especializados de la carrera, etc. en todas las materias de la carrera.
- Mantener los índices de estudiantes por profesor incluyendo los crecimientos en posgrados e investigación.
- Desarrollar toda una estrategia encaminada a mostrar en el entorno las fortalezas y principales logros (acreditación) del programa, así como de los servicios académicos, investigativos y de extensión que puede ofrecer.
- Estudiar la posibilidad y conveniencia de reformar y de reducir el currículo, con el propósito de estimular la continuación de estudios de posgrado (especialización y maestría, sistema "metro").
- Desarrollar el área de biología a través de cursos, conferencias, investigaciones, entre otros, que impacten transversalmente diferentes programas de la Universidad y que se incorpore al pènsum de Ingeniería de Procesos. A mediano plazo, esta área debe propiciar la formación de semilleros y grupos de investigación que complementen el área profesional del Programa.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Presentar el plan completo de la Especialización en Diseño de Procesos Industriales para ofrecerla a partir del 2007. Someterlo a la aprobación en las diferentes instancias de la Universidad y del Gobierno.
- Iniciar el estudio de la propuesta para la Especialización en Biotecnología para ofrecerla a partir del 2009 o antes si es posible.

- Completar los profesores del área de Especialización en Diseño de Procesos.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Apoyar todas las actividades que tienen que ver con el diseño y puesta en marcha de los nuevos espacios para los laboratorios de investigación.
- Crear por lo menos cuatro grupos de estudio o interés que puedan convertirse en grupos de investigación merced a su trabajo y sus resultados.
- Mejorar la calificación del grupo GIPAB en Colciencias y continuar con el proceso de reconocimiento y calificación para el DDP.
- Diseñar un programa de investigación en el Departamento, basado en las necesidades de las empresas locales y nacionales.
- Elaborar y ejecutar un programa de proyectos interinstitucionales e interdisciplinarios de investigación haciendo uso de los convenios suscritos con otras entidades del país y del exterior.
- Desarrollar una estrategia encaminada a mostrar interiormente y en el entorno los servicios académicos, investigativos y de extensión que puede ofrecer.
- Fomentar la creación de nuevos semilleros de investigación orientados por los grupos de investigación.
- Estimular la formulación de proyectos de investigación y proyectos de grado en convenios con la industria, a través de la materia Proyecto de Diseño.
- Alcanzar el reconocimiento de la comunidad académica y de la sociedad para los grupos de investigación reconocidos por Colciencias.
- Incluir en los planes de asignación docente espacios para la producción académica por parte de los profesores e investigadores.
- Promover el desarrollo de investigaciones con resultados susceptibles de alcanzar una patente.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Impulsar con mayor énfasis los proyectos empresariales de los estudiantes del Programa. Darles apoyo a través de asesorías, uso de laboratorios y participación en eventos con el área de empresarismo de la Escuela de Administración.

- Apoyar la creación de una incubadora de empresas con proyectos asociados al quehacer de los Ingenieros de Procesos.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Apoyar todas las actividades que tienen que ver con el diseño y puesta en marcha de los nuevos espacios para los laboratorios y oficinas para los profesores de la Escuela.
- Incluir en el presupuesto anual de los laboratorios una partida para los gastos que se generan en el desarrollo de proyectos de grado y mejorar los suministros para las prácticas de los cursos regulares.
- Mantener el compromiso, sentido de pertenencia, respeto y ambiente de trabajo del grupo primario del Departamento.

Preservar y ampliar la proyección social

- Identificar las necesidades de asesoría y consultoría en las empresas locales y nacionales para proponer soluciones.
- Identificar las necesidades de actualización de los egresados y de profesionales afines.
- Estimular la formulación de proyectos de investigación y proyectos de grado en convenios con la industria, a través de la materia Proyecto de Diseño.
- Mejorar la calidad y trascendencia de los eventos académicos que organiza el Programa.
- Mantener y mejorar los canales de comunicación con los egresados.

7.3.2 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Registrar las mejoras al Programa con el fin de reacreditarlo con altos niveles de calificación.
- Revisar el plan de estudios respecto a los niveles de reducción curricular que se planteen en el país.
- Atender la Maestría mediante un número adecuado de profesores con doctorado, infraestructura y dotaciones que permitan desplegar los procesos de investigación.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Ofrecer Maestría de la carrera, incluyendo la posibilidad de hacerla con las universidades con las cuales se tienen convenios, siendo extensión de las especializaciones.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Propiciar la creación de un Instituto de Investigación, con participación de la industria y con la asesoría de la Universidad de Bremerhaven.
- Desarrollar los laboratorios de investigación paralelamente con el desarrollo de los posgrados.
- Buscar mayor interacción entre los grupos de investigación de la carrera y otros grupos de la Universidad y de otras instituciones educativas e investigativas.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Intensificar envío de estudiantes al exterior haciendo uso de los convenios suscritos con otras instituciones e iniciar un programa de intercambio (pasantías) para profesores de tiempo completo, con dichas instituciones.
- Lograr el dominio del inglés en profesores.

7.4 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN

7.4.1 Objetivos a 2009

Los objetivos principales del Departamento de Ingeniería de Producción son el desarrollo profesoral, cuanto a su calificación profesional y pedagógica, y el desarrollo y posicionamiento de los posgrados, junto con sus laboratorios de apoyo y grupos de investigación registrados ante Colciencias. Otro objetivo importante, pero más complejo, es el desarrollo del empresarismo, objetivo que se asume enseñando a los estudiantes a "hacer", inicialmente mediante el desarrollo de destrezas para el copiado de máquinas y equipos que existen en el comercio. El reestablecimiento y la concreción de nuevas relaciones internacionales también es una tarea importante para los próximos años. En algunos de los objetivos propuestos se tiene trabajo adelantado, por ejemplo, en el ajuste de todas las materias del Departamento al sistema de créditos y en el ajuste del programa de Ingeniería de Producción a un número menor de años.

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Preparar una propuesta de reforma curricular de acuerdo con las tendencias nacionales y las decisiones institucionales de EAFIT.
- Conservar la calidad del Programa mediante la puesta en marcha del plan de mejoramiento formulado en la autoevaluación 2004.
- Capacitar a los profesores en didáctica y pedagogía.
- Promover el uso de las TIC's en el desarrollo del Programa, mediante la publicación de los contenidos de las materias en el proyecto Campus Bimodal de EAFIT Interactiva.
- Fortalecer las líneas de énfasis del Departamento.
- Aumentar la visibilidad de las actividades académicas e investigativas de las áreas del Departamento.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Reiniciar la oferta de programas de posgrado en Ingeniería de Producción.
- Asegurar dos cohortes mediante mecanismos de promoción, nuevas modalidades y nuevos programas de posgrado ofrecidos por el Departamento de Producción.
- Diseñar y ofrecer una Maestría en Producción.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Crear nuevos grupos de investigación que logren el reconocimiento de Colciencias de acuerdo con las áreas de formación de posgrado.
- Formar nuevos grupos de jóvenes investigadores y fortalecer los existentes.
- Lograr una mayor promoción de los resultados de las investigaciones.
- Lograr una mayor vinculación de estudiantes en los grupos y proyectos de investigación del Departamento.
- Aumentar el número de proyectos de investigación cofinanciados.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Implementar los programas de reconversión industrial con los estudiantes de Producción y lograr una alta participación de los estudiantes.
- Implementar las prácticas de copiado de maquinaria y productos.

- Fortalecer las alianzas con los gremios u organizaciones de apoyo al sector productivo.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Continuar con la elaboración de planes operativos con participación de todas las áreas del Departamento.
- Acreditar la Variable Fuerza, manejada por el Laboratorio de Materiales de la Universidad.
- Continuar con la dotación de los laboratorios.

Preservar y ampliar la proyección social

- Lograr una mayor participación de los profesores en la publicación de libros sobre las materias del Departamento.
- Buscar la certificación ISM para estudiantes de Producción.
- Fortalecer la extensión ofrecida por el Departamento.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Utilizar el convenio con la Universidad Federal de Santa Catarina para el intercambio de investigadores, el desarrollo de proyectos de investigación y la movilidad de estudiantes.
- Recuperar las relaciones con Alemania.
- Incrementar las actividades de intercambio en los convenios internacionales existentes.
- Lograr mayor participación de profesores y estudiantes en los convenios de intercambio con universidades del exterior.
- Fomentar la participación en redes internacionales.

7.4.2 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Tener a todos los profesores de tiempo completo de las diferentes áreas del Departamento con título de Maestría o Ph.D.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Posicionar una Maestría en Ingeniería con énfasis en Control Automático.
- Posicionar la Maestría en Ingeniería con énfasis en Dirección de Operaciones y Logística.
- Montar un área de Materiales Compuestos con su respectivo laboratorio.
- Montar un laboratorio de POM y Logística que apoye los programas de pregrado y posgrado del Departamento de Producción.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Formar y registrar ante Colciencias un grupo de investigación en Polímeros, entre los Departamentos de Ingeniería de Producción, de Procesos y el ICIPC.
- Tener grupos de investigación en Control Automático y en Dirección de Operaciones y Logística, suficientemente sólidos, que soporten las maestrías y que sean reconocidos por las comunidades científica, académica e industrial.
- Publicar artículos de investigación en revistas indexadas.
- Continuar con el desarrollo del software Arquímedes.

7.5 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL

7.5.1 Objetivos a 2009

Lo que se presenta a continuación es el resultado del trabajo establecido a partir de las directrices emanadas de la Oficina de Planeación, la unificación de propósitos realizada en las reuniones con el Decanato de Escuela, los integrantes del Departamento de Ingeniería Civil y de cada una de las áreas en que está dispuesto internamente el Departamento. Se han tenido en la cuenta, los contenidos del Plan de Mejoramiento resultante de la Acreditación Institucional (2003) y de la reacreditación del programa de Ingeniería Civil (2004).

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Incrementar el nivel de demanda del pregrado de Ingeniería Civil.
- Desplegar lo establecido en el decreto 2566 respecto a las intensidades y el trabajo independiente.
- Incorporar extensivamente, herramientas informáticas y promover su uso en el cuerpo estudiantil.
- Promover las realizaciones académicas de los estudiantes.
- Introducir el concepto de prácticas no estructuradas y la experimentación en las asignaturas de laboratorios.
- Involucrar en algunas asignaturas los modelos a escala reducida elaborados por estudiantes.

- Capacitar a los docentes en didáctica y pedagogía.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Elevar el número de estudiantes de las especializaciones.
- Desarrollar nuevos convenios nacionales e internacionales para el ofrecimiento de posgrados, pensando incluso en la doble titulación.
- Ofrecer Especializaciones en las áreas de Hidráulica y Vías.
- Crear las Maestrías en las áreas de Construcción y Geotecnia.
- Iniciar el Doctorado en Ingeniería (énfasis en estructuras).

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Mantener la investigación cofinanciada en el área de Construcción y de Sísmica. Crearla en las áreas de Geotecnia, Vías e Hidráulica.
- Crear grupos de investigación con reconocimiento institucional y externo en las áreas de Geotecnia, Vías e Hidráulica.
- Incrementar la presentación de resultados de investigación de las áreas de Construcción, Geotecnia, Hidráulica y Vías en eventos nacionales e internacionales y mantenerla en el área de Estructuras.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Involucrar en el currículo asignaturas y/o temas que lleven al desarrollo de habilidades empresariales en el estudiante.
- Promover el empresarismo, presentando las empresas de los egresados.

Preservar y ampliar la proyección social

- Incrementar anualmente la oferta académica de programas de educación continua.
- Dirigir una parte de la educación continua hacia el egresado del programa, a partir de un conocimiento de sus necesidades.
- Involucrar los resultados de la investigación dentro de la oferta de la educación continua.
- Lograr que cada asignatura tenga un libro o notas de clase o su similar elaborado por el profesorado del Departamento.
- Propiciar la participación de los estudiantes en concursos y eventos relacionados con la Ingeniería Civil.

7.5.2 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Elevar la planta profesoral de tiempo completo con base en el incremento de las actividades de las funciones sustantivas.
- El pleno del Departamento con formación de maestría o doctorado y con una segunda lengua validada.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Mejorar la demanda anual de estudiantes de posgrado.
- Vincular al Doctorado en Ingeniería las áreas con maestría ya consolidadas.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Investigación cofinanciada para todas las áreas académicas del programa.

Preservar y ampliar la proyección social

- Ofrecer cursos de educación continua en otros países, ya sea en modalidad presencial y/o virtual.

7.6 DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE DISEÑO

El seguimiento de todas las políticas de la Universidad y la Escuela ha permitido depurar y concentrar las fuerzas de un equipo de 7 docentes y de unos 600 estudiantes. El Programa ha sido bastante exitoso desde la perspectiva de las admisiones al mismo, lo que se debe, en principio, a buscar altos niveles de satisfacción, de exigencia, adecuación de espacios y recursos; a docentes formados con orientaciones muy precisas, muy competentes (maestría y segundo idioma), respetuosos, rigurosos y de excelente desempeño pedagógico y didáctico (guías, material multimedial, modelos, etc.). Otro elemento determinante es el trabajo de divulgación, tanto en el espacio público, como el uso de medios masivos para ello, con el apoyo del área de comunicaciones.

La proyección apunta a crear y fortalecer mecanismos para generar grupos de estudio, consolidar los grupos de investigación a partir de los semilleros de las líneas de énfasis; generar temas de investigación pertinentes para el medio que cuenten con financiación nacional e internacional, realización de publicaciones y producción de patentes. Y en extensión: desarrollar una capacitación en asesorías y consultorías

que permita a docentes y egresados participar con las empresas y otras instituciones en iniciativas de innovación tecnológica, diseño de nuevos productos, aplicación de métodos y metodologías de diseño y gestión de diseño en la empresa (PYMES).

Finalmente, constituir una infraestructura dentro de la Universidad (física y tecnológica) adecuada a las demandas de formación de los profesionales y la generación de proyectos de diseño orientados a la innovación (I+D).

7.6.1 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Conservar una matrícula estudiantil estable.
- Obtener la acreditación nacional e iniciar el proceso para alcanzar una de carácter internacional.
- Según las políticas de Estado y las decisiones institucionales, revisar la duración y estructura curricular del pregrado.
- Actualizar la infraestructura académica requerida por el pregrado.
- Mejorar el nivel de formación pedagógica y profesional del cuerpo docente del Departamento.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Desarrollar una especialización en Ingeniería de Diseño.
- Incrementar los vínculos con otras instituciones para intercambio de docentes y estudiantes como elemento de motivación y crecimiento intelectual del personal del Departamento.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Incrementar y dar visibilidad a la participación de estudiantes en proyectos de grado en las áreas de producción y modelación computacional de manufactura.
- Continuar con los proyectos de grado que vinculan casos de estudio en empresas del sector y apoyen el desarrollo de esta área en los temas de cerámica, compuestos, vidrio y fundición.
- Crear un proyecto de desarrollo de laboratorios para investigación en las diferentes líneas de énfasis y proyectos de grado.
- Crear grupos de investigación en las diferentes áreas buscando a mediano plazo consolidarse

y a largo plazo tener el reconocimiento en Colciencias.

- Realizar trabajos académicos e investigativos en conjunto con otros Departamentos Académicos.
- Consolidar grupos de estudio e investigación en el área de Gestión de Diseño entre la Escuela de Administración y el Departamento.
- Investigar en el desarrollo de métodos y metodologías de Diseño de Productos, comprobando la efectividad en casos de estudio con empresas del medio.
- Crear un proyecto de desarrollo de laboratorios para investigación en las diferentes líneas de énfasis y proyectos de grado.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Estimular la creación de empresas de los estudiantes a partir de los cursos de Proyecto, del semestre de práctica y de los proyectos de grado.
- Apoyar el registro de patentes.
- Lograr apoyo a las propuestas de creación de empresas, por parte de entidades diferentes a EAFIT.
- Continuar con el CTA -Centro de Tecnología de Antioquia- la integración de los proyectos de estudiantes a los diferentes clusters donde tienen cabida.

Preservar y ampliar la proyección social

- Mejorar la revista del Departamento y promocionarla dentro del ámbito empresarial y social.
- Convertir la entrega de proyectos de estudiantes semestral, en un evento público de reconocimiento regional y nacional.
- Realizar concursos de diseño de productos con empresas nacionales.
- Publicar artículos académicos y de investigación en revistas reconocidas nacionales e internacionales.
- Diseñar estrategias para diferenciar el perfil profesional del Ingeniero de Diseño por el uso y dominio de herramientas computacionales en Diseño e Ingeniería, creatividad e innovación tecnológica.
- Generar nuevos cursos de extensión con el Departamento de Mercadeo.
- Realizar actividades permanentes de asesoría y consultoría con la participación de estudiantes.

- Realizar eventos como congresos y seminarios, que aporten conocimiento y visibilidad.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Aumentar los convenios con instituciones afines al Programa -tanto a nivel nacional como internacional- para eventos, investigación y pasantías de estudiantes y docentes, entre otras modalidades.
- Invitar semestral o anualmente a un conferencista internacional reconocido en temas de actualidad en diseño e ingeniería.

7.6.2 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Aumentar la participación de estudiantes extranjeros y de otras regiones del país al pregrado en Ingeniería de Diseño de Producto.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Lograr el reconocimiento de 3 grupos de investigación del Departamento en Colciencias.
- Realizar publicaciones a nivel nacional e internacional.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Crear unas condiciones básicas (logísticas) para la constitución de nuevas empresas por parte de los estudiantes y egresados del Programa, con el apoyo de la Universidad y de otras instituciones (CTA, Incubadora de Empresas, etc.).

Preservar y ampliar la proyección social

- Realizar acuerdos y convenios con empresas e instituciones regionales, nacionales e internacionales de diferentes sectores, asociados a asesoría y consultoría, a investigación, a capacitación y formación en diseño de productos con el Centro de Educación Continua.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Obtener la acreditación internacional del Programa.
- Concretar convenios para intercambio de estudiantes, pasantías, congresos y doble titulación.

7.7 DEPARTAMENTO DE GEOLOGÍA

El Plan Estratégico del Departamento de Geología 2006-2012 surge de las conversaciones realizadas por el grupo primario del mismo. Las primeras discusiones se centraron en un análisis retrospectivo de las actividades académicas, investigativas y de extensión realizadas, tanto para el programa de pregrado en Geología, Especialización en Ciencias de la Tierra y Medio Ambiente, como en la Maestría en Ciencias de la Tierra; y, posteriormente, se elaboró, con la participación de cada uno de los profesores de tiempo completo, un diagnóstico de la situación actual.

Luego del diagnóstico, se tomaron como nodos de desarrollo: la estabilización de la población en el pregrado, la consolidación de la Maestría en Ciencias de la Tierra, la adquisición de recursos externos para el desarrollo de procesos académicos y de investigación y la puesta en marcha del programa Doctoral en Geociencias.

7.7.1 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Incrementar la vinculación de por lo menos 25 estudiantes bachilleres por año y mantener una población estudiantil en Geología de aproximadamente 70 estudiantes.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Cada docente de tiempo completo deberá tener, por lo menos, un estudiante de maestría bajo su dirección e igualmente deberá adquirir recursos externos que permitan ofrecer a los estudiantes de maestría becas parciales o totales.
- Tener el apoyo de universidades y centros de investigaciones reconocidos nacionales e internacionales bajo la modalidad de convenios para el desarrollo del programa Doctoral en Geociencias.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Mantener el registro y reconocimiento de los dos grupos de investigación reconocidos por Colciencias.
- Obtener, por cada uno de los docentes de tiempo completo, recursos financieros externos, nacionales e internacionales para el

cubrimiento parcial o total de los nuevos procesos de investigación.

Preservar y ampliar la proyección social

- Editar y publicar textos en las áreas de desarrollo de los docentes a través del Fondo Editorial de la Universidad.

7.7.2 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Reducir la duración del pregrado de acuerdo con los estándares que se aprueben o acuerden en el país y en la Institución.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Estabilizar la población de posgrado en aproximadamente 20 estudiantes por programa.
- Tener acreditado el programa de Maestría en Ciencias de la Tierra y funcionando el programa Doctoral en Geociencias.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Contar con un centro de I+D en Geociencias.
- Tener reconocimiento internacional del grupo en Geología Ambiental e Ingeniería Sísmica y Grupo de Geología de Costa.
- Buscar un mayor impacto de la investigación a través del desarrollo de proyectos con la industria.
- Incrementar las publicaciones de los estudiantes de maestría en revistas internacionales.
- Tener las primeras publicaciones internacionales de los estudiantes del Doctorado en Geociencias.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Haber presentado la documentación requerida para un proceso de acreditación internacional del pregrado en Geología.

7.8 DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS

El Departamento de Informática y Sistemas celebró en el 2005 los 30 años de la creación del programa de Ingeniería de Sistemas. Se llega a esta celebración con un Departamento fortalecido, con un profesorado

altamente calificado, con una proyección social de gran impacto y con grupos de investigación y programas académicos con reconocimiento nacional e internacional. El desarrollo hacia el 2012 plantea grandes retos: por un lado hay una integración de las tecnologías de la información y comunicaciones, un avance tecnológico y científico permanente que obliga a una mayor especialización y por otro, hay una disminución generalizada de la demanda mundial de programas científicos y tecnológicos, aunada a los desafíos que imponen los desarrollos motivados por la globalización. En este contexto, el Departamento de Informática y Sistemas presenta su plan estratégico para hacer frente a estos nuevos retos.

7.8.1 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Ajustar la duración de los programas a la reglamentación vigente y al contexto nacional.
- Garantizar una mayor estabilidad de la población estudiantil.
- Mejorar los estándares de calidad que han hecho posible la acreditación de la carrera.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Fortalecer la transversalidad de los currículos, tanto vertical como horizontal, en los programas que ofrece el Departamento de Informática y Sistemas.
- Fortalecer la relación entre la investigación y los programas académicos (posgrados y pregrado).
- Participar en la creación y puesta en marcha del Doctorado en Ingeniería.
- Mantener los estándares de calidad que han permitido posicionar los posgrados del Departamento.
- Aumentar la proporción de profesores de tiempo completo en los programas de posgrado.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Obtener recursos externos para el desarrollo de proyectos de investigación.
- Disponer de un sistema que permita, a partir de los semilleros de investigación, que los estudiantes puedan avanzar en su nivel educativo soportado en la investigación.
- Promover el trabajo interdisciplinario con otros Departamentos de la Institución.

- Fortalecer el Comité de Investigación para que impacte el sistema de investigación de la Universidad.
- Incrementar el número de profesores con Ph.D. de acuerdo con las políticas y planes de desarrollo del Departamento y la Escuela de Ingeniería.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Apoyar el programa de empresarismo con empresas de base tecnológica.
- Participar en las actividades definidas para el fomento del empresarismo.
- Generar al menos dos planes de empresa por año.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Diseñar e implementar un proceso formal para la revisión y actualización permanente del currículo.
- Gestionar una intranet para trabajo colaborativo que soporte el funcionamiento de las actividades académicas del Departamento.
- Fortalecer los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el buen desempeño de la labor docente.
- Producir textos académicos y guías de trabajo para apoyar el trabajo no presencial de los estudiantes.
- Capacitar a los docentes en aspectos metodológicos, didácticos y pedagógicos.

Preservar y ampliar la proyección social

- Posicionar la Red de Media Técnica en informática como una organización de apoyo en el mejoramiento de la calidad de las instituciones educativas de bachillerato.
- Desarrollar tecnologías y metodologías para el mejoramiento de la calidad de la educación.
- Establecer un foro de discusión, orientado a empresarios, egresados y el sector productivo en general, sobre la práctica y los desarrollos a futuro de la Ingeniería de Sistemas.
- Estrechar los vínculos con las empresas del sector informático para buscar apoyo en investigación, extensión, actualización de los currículos, pasantías, entre otras.
- Promocionar espacios de encuentro entre industria, universidad, Estado y organizaciones que aglutinan al sector TIC en el ámbito académico, para la discusión de temas pertinentes al sector informático y de telecomunicaciones.

- Ofrecer cursos de extensión que respondan a las necesidades de actualización de los egresados y la industria.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Tener un profesor visitante o investigador, por año, en el Departamento.
- Establecer y ampliar los convenios a nivel internacional con universidades, empresas y organizaciones que posibiliten el reconocimiento internacional del Departamento.
- Alcanzar el 90% en el bilingüismo de profesores de tiempo completo.

7.8.2 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Estudiar la factibilidad de la creación de nuevos programas de pregrado teniendo en cuenta las líneas de énfasis y posgrados que existen, así como las condiciones del medio.
- Fortalecer y crear alianzas estratégicas con universidades a nivel nacional e internacional para fortalecer el programa Sígueme y otras actividades.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Contar con un sistema académico que permita continuidad desde el pregrado hasta el doctorado.
- Ofrecer énfasis en las áreas de informática y de telecomunicaciones en el programa de Doctorado en Ingeniería.
- Ofrecer programas virtuales de posgrado según la demanda y condiciones del medio.
- Propender porque los programas de posgrado sean reconocidos a nivel internacional.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Realizar publicaciones en congresos y revistas con reconocimiento académico internacional (IEEE, ACM, Springer-Verlag, Elsevier, etc.)
- Gestionar ante el Consejo Directivo o Superior la creación de un instituto o centro de investigación en temas de informática.
- Contar con el reconocimiento internacional de cuatro grupos de investigación.
- Patentar y registrar los productos de investigación que lo ameriten.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Realizar actividades que promuevan la creación de empresas en el sector TIC como parte del proceso de formación universitaria, teniendo en cuenta las políticas trazadas por la Universidad para tal fin.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Poseer acreditación internacional o, en caso de no poder aplicar a ella, cumplir con todos los requisitos que demanda.
- Definir e implementar un proceso que garantice el relevo generacional en los profesores del Departamento.

Preservar y ampliar la proyección social

- Cumplir con las condiciones establecidas por la ABET para la certificación de programas de computación.
- Participar en los escenarios nacionales e internacionales relacionados con la informática y las telecomunicaciones.
- Desarrollar portafolios de asesoría y consultoría especializada.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Ofrecer programas de pregrado y posgrado atractivos en el contexto internacional.
- Desarrollar alianzas estratégicas con grupos de investigación a nivel nacional e internacional.
- Ofrecer cursos en inglés.
- Participar en eventos de carácter académico, científico y empresarial de renombre internacional como organizadores y expositores.
- Desarrollar programas de movilidad internacional para estudiantes y profesores.

7.9 CENTRO DE LABORATORIOS

El Centro de Laboratorios como unidad institucional de apoyo académico, que presta servicios a las Decanaturas de Ingeniería y de Ciencias y Humanidades, adelantó el trabajo de la elaboración del plan estratégico 2006-2012 en dos grupos: El académico, en primera instancia, conformado por los asesores técnicos y los jefes de Departamento, bajo la dirección de los Decanos de Ingeniería y de Ciencias Básicas. El de apoyo académico, en segunda instancia, conformado por los coordinadores de laboratorios y talleres bajo la orientación del Jefe

del Centro. Grupos que interactuaron y unificaron criterios, a través de la reunión o grupo primario de Ingeniería.

Para la definición de los objetivos se tuvieron en cuenta los planes estratégicos presentados por las Decanaturas y los Jefes de Departamentos ante el Comité Rectoral. Estos documentos fueron revisados por los coordinadores más relacionados con cada Departamento y por el Jefe del Centro, quienes comentaron al grupo los aspectos relevantes referidos al quehacer del Centro de Laboratorios.

7.9.1 Objetivos a 2009

Consolidar la oferta académica de pregrado

- Contar con equipamiento suficiente, actualizado y con tecnología de punta en las áreas definidas por los departamentos académicos, administrados para una buena demanda, un alto nivel de seguridad y respetando el medio ambiente.
- Tener laboratorios y talleres con alto nivel de automatización y sistematización, y dotados con equipos audiovisuales modernos.
- Atender los requerimientos de planta física incluidos por los departamentos académicos en la proyección general de nuevos espacios.
- Contar con los talleres universitarios más funcionales del medio para el apoyo del área metalmecánica (desarrollo de una nueva planta física).

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Contar con una administración eficiente, flexible, esbelta y autorregulada.
- Incrementar la interacción y el trabajo conjunto con los departamentos académicos.
- Someter los procesos administrativos del Centro a las directrices institucionales.
- Administrar el Centro bajo las normas NTC-ISO, en particular bajo la NTC-ISO 17025; siguiendo lineamientos del Icontec.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Desarrollar la logística necesaria para el apoyo eficaz de los programas de posgrado y de los procesos de investigación.
- Apoyar la constitución de nuevos talleres de realización, laboratorios de docencia y laboratorios de investigación contemplados en los planes de desarrollo físico de las Escuelas de Ingeniería y de Ciencias y Humanidades.

Preservar y ampliar la proyección social

- Ofrecer servicios de extensión acreditados, pertinentes y de alto contenido tecnológico; que sean rentables y bien conocidos en el medio.
- Asociar los servicios de extensión con las asesorías y consultorías de los Departamentos Académicos.

7.9.2 Objetivos a 2012

Consolidar la oferta académica de pregrado y mejorar la oferta académica de posgrado

- Apoyar la selección y tramitar la adquisición de equipos para los nuevos programas y para expandir los recursos de los actuales.
- Lograr una planta física integrada, moderna, funcional y acorde con las necesidades de los programas de pregrado y posgrado que se estén ofreciendo.
- Contar con talleres que apoyen integralmente la fabricación y montajes de dispositivos, máquinas y objetos en general.

Enriquecer el desarrollo de la Investigación en EAFIT

- Contar con laboratorios de investigación que generen conocimiento tecnológico.

Preservar y ampliar la proyección social

- Establecer un centro de servicios metrológicos interuniversitarios en la ciudad.

CAPÍTULO OCTAVO

COMPROMISOS DE LA ESCUELA DE CIENCIAS Y HUMANIDADES



La Escuela de Ciencias y Humanidades es una Escuela que se caracteriza por su juventud a nivel institucional (nacida en 1996), conformada por 3 Departamentos Académicos que sirven 5 programas con elementos comunes: son programas novedosos, con poca demanda y requerimiento de altas inversiones en infraestructura y laboratorios.

La Escuela tiene bajo su responsabilidad algunos objetivos específicos y decisivos para el desarrollo de la Universidad, como brindar a los estudiantes la mejor formación en matemáticas, física, humanidades, ciencias sociales y artes.

Al mismo tiempo, los Departamentos que la componen enfrentan como retos el crecimiento estable de la población estudiantil de los programas de pregrado que ofrecen, lograr las primeras promociones de egresados y, evaluar -cumplida esta etapa- los cambios o ajustes necesarios en los mismos. Por último, y luego de cumplir las cuatro cohortes de egresados, someter los programas a procesos de autoevaluación con miras a su acreditación.

En el Plan de Desarrollo 2006-2012, la Escuela ha definido unos objetivos transversales o comunes a todos sus Departamentos Académicos como son el fortalecimiento de la formación pedagógica de sus docentes -dentro de la estrategia de consolidación y diversificación de los pregrados- y la indexación de las revistas de la Escuela, como contribución al desarrollo de las estrategias en materia de investigación y de proyección social.

8.1 DEPARTAMENTO DE CIENCIAS BÁSICAS

El Departamento de Ciencias Básicas atiende los cursos de servicio correspondientes a cinco áreas académicas: *Cálculo*, *Álgebra Lineal y Ecuaciones Diferenciales*, *Lógica y Matemáticas Discretas*, *Procesos Estocásticos y Estadística*, y *Física*, además ofrece a nivel de pregrado dos carreras: Ingeniería Matemática e Ingeniería Física; a nivel de posgrado, Maestría en Matemáticas Aplicadas.

El Departamento pretende ser en los próximos 8 años, un Departamento con un perfil más aplicado de las ciencias básicas, sin dejar de lado la investigación teórica como pilar de la aplicada. Un Departamento con programas viables económicamente, lo que implica un trabajo de crecimiento y estabilidad de la población estudiantil de sus pregraduados.

8.1.1 Análisis DOFA

El Departamento tiene como principales fortalezas: ofrecimiento de una Maestría en Matemáticas Aplicadas consolidada, una planta docente de alta calificación (18 doctores, 10 magísteres), seis grupos de investigación clasificados por Colciencias (1A, 3B, 2C) y una participación creciente en eventos académicos internacionales. Adicionalmente, se resalta la capacidad para la prestación eficiente de los cursos de servicios, incluidos los laboratorios de Ciencias Básicas y su administración; la existencia de convenios con dos universidades, una de Chile y otra de Polonia, y una enseñanza muy aplicada de las ciencias básicas.

En oportunidades de mejoramiento (debilidades) se identificaron la inexistencia de infraestructura en laboratorios y equipos de física aplicada para el desarrollo del área profesional de Ingeniería Física; el bajo número de convenios internacionales y nacionales; la planta profesoral necesaria para el desarrollo de Ingeniería Física y que los profesores del Departamento no tienen suficiente formación en docencia.

Entre las oportunidades ofrecidas por el entorno, el Departamento reconoce las siguientes: la imagen pública de EAFIT constituye una prenda de garantía, ante la sociedad, de los programas ofrecidos por el Departamento; la constitución de un Doctorado en Matemáticas Aplicadas, respaldado en la tradición y consolidación de la Maestría en Matemáticas Aplicadas, y de una Maestría en Física Aplicada; el desarrollo

de nuevas líneas de investigación en Matemática y Física aplicadas; diseño y puesta en marcha de un sistema de extensión orientado a captar bachilleres para los programas de Ingeniería Física e Ingeniería Matemática (capacitación, semilleros, asesorías y consultorías, servicios de laboratorio, diplomados, visitas programadas a colegios y liceos); alcanzar la indexación de la revista Ingeniería y Ciencia.

Las amenazas identificadas fueron las siguientes: implementación de reformas curriculares en las otras carreras de la Universidad que reduzcan la demanda de los cursos de servicios en matemáticas y física; supeditar las inversiones en infraestructura, requeridas para el desarrollo de Ingeniería Física e Ingeniería Matemática, a los ingresos que éstas puedan obtener por matrícula estudiantil; el ofrecimiento de programas análogos en universidades públicas con matrículas subsidiadas por el Estado; una baja valoración de la formación universitaria en matemáticas en las demás carreras de EAFIT y en el medio social; un escaso posicionamiento de EAFIT como Universidad con programas de formación en ciencias exactas, debido a la juventud y singularidad de estas ingenierías.

8.1.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Aumentar la matrícula estudiantil, promedios semestrales, de ambas ingenierías (Matemática y Física).
- Culminar el desarrollo de las primeras cohortes de estos pregrados, incluida la construcción de los laboratorios requeridos, hasta sus graduaciones entre 2006 y 2009.
- Realizar procesos de autoevaluación anuales con el fin de asegurar el logro de altos estándares de calidad en ambos programas.
- Diseñar planes racionales de vinculación y de relevo generacional, a partir del análisis de las necesidades en los programas del Departamento y de la fundamentación de perfiles —académicos e investigativos— que guíen las convocatorias.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Desarrollar y fortalecer las áreas de modelación matemática, optimización y estadística para promover la creación del sistema metro entre pregrado y Maestría en Matemáticas Aplicadas.

- Utilizar la flexibilidad de la estructura del plan de estudios de la Maestría para adecuar los perfiles de las cohortes a algunos pregrados de la Universidad existentes.
- Constituir una propuesta que conecte de manera natural los planes de estudio del pregrado en Ingeniería Matemática, la Maestría y el Doctorado.
- Continuar con el convenio marco de la Escuela Regional de Matemáticas.
- Madurar en capacidad de dirección de tesis con nivel de investigación a través de la dirección de tesis de la Maestría en Matemáticas Aplicadas.
- Constitución de un Doctorado en Matemáticas.
- Crear y ofrecer una Maestría en Física Aplicada.
- Realización de convenios con universidades nacionales y extranjeras para ofrecer la Maestría en Matemáticas Aplicadas y el Doctorado.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Presentar una propuesta de reforma del Comité de Investigaciones y los parámetros de evaluación para la aprobación de proyectos e informes de resultados de investigación, y formular criterios de elección de los pares académicos.
- Fortalecer la investigación en líneas como: Modelación y Simulación, Óptica aplicada, Electromagnetismo aplicado, Matemática Financiera, Optimización y Control Digital.
- Apoyar la creación de líneas de investigación en Estadística, Física Matemática e Instrumentación.
- Formalizar vínculos con las empresas privadas y estatales con miras a lograr cofinanciación de proyectos de investigación con impacto en el sector productivo.
- Desarrollar énfasis en Maestría que articulen no solo con la investigación sino también con las necesidades de la empresa.
- Constituir laboratorios que -además de prestar el servicio para Ingeniería Física- sean de interés para la empresa.
- Alcanzar la indexación de la Revista Ingeniería y Ciencia.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Rediseñar la organización administrativa del Departamento.
- Presentar propuestas sobre las funciones de administración académica, en relación con

jefaturas y coordinaciones de áreas y Departamentos, así como de asignación de cargas académicas de los docentes vinculados a la Universidad.

8.1.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Contar con Acreditación de Calidad para los programas de Ingeniería Física e Ingeniería Matemática.
- Haber completado la dotación total de los laboratorios y equipos para el ofrecimiento de la carrera en Ingeniería Física.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Consolidar el programa de Doctorado en Matemáticas y tener en marcha la Maestría en Física Aplicada.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Contar con un centro de investigación y desarrollo en Ciencias Aplicadas.

Incrementar el nivel de internacionalización

- Las nuevas contrataciones para el Departamento tendrán como requisito el manejo de un segundo idioma.

8.2 DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES

El Departamento de Humanidades está estructurado en cinco Áreas Académicas: Estudios Políticos, Comunicación y Lenguaje, Estudios de la Cultura, Artes y Letras, y Estudios Filosóficos. Cada Área tiene la responsabilidad de la formación en humanidades de los estudiantes de la Universidad, a través de ocho materias básicas, cinco de ellas articuladas desde las rutas disciplinarias. Entre los programas académicos, se ofrecen dos carreras en pregrado (Comunicación Social y Ciencias Políticas), y seis especializaciones, de las cuales están en curso la Especialización en Hermenéutica Literaria y la de Estudios Políticos.

8.2.1 Análisis DOFA

El Departamento cuenta, en 2005, con las siguientes fortalezas: un cuerpo profesoral de alta calificación (5 profesores en estudios de doctorado y 2 en maestría);

un programa de formación en humanidades -para estudiantes de otras áreas del conocimiento- mejor estructurado que el de otras universidades locales; una abundante oferta de cursos para pregrado, posgrado y extensión; elevada complementariedad entre los énfasis y campos de acción de los pregrados atendidos por el Departamento (Comunicación Social y Ciencias Políticas); una adecuada infraestructura para el desarrollo de la carrera de Comunicación Social; existencia de 3 grupos de investigación registrados en Colciencias; amplio y creciente número de publicaciones, incluida una revista periódica, una serie de folletos de traducciones, varios libros, ponencias nacionales e internacionales; procesos de gestión académica claros y existencia de convenios y actividades con diversas universidades extranjeras y nacionales en aumento. Por último, estratégicamente es clave contar con el Centro Multimedial y la carrera de Comunicación adscritos al Departamento.

Entre las oportunidades de mejoramiento (debilidades), se hallaron las siguientes: una baja demanda de posgrados en humanidades, lo que obligó a dejar inactivas 4 de las especializaciones registradas en el SNIES; insuficiencia de profesores de planta en diversas áreas de Humanidades; el desarrollo incipiente de algunos recursos tecnológicos requeridos por el programa de Comunicación Social; contar sólo con un profesor con título de Ph. D.; la baja valoración de los cursos de humanidades en los programas de otras Escuelas de la Universidad; la baja formación en pedagogía del cuerpo profesoral y la estructura administrativa que resulta inadecuada para los frentes de trabajo académico-administrativos actuales y proyectados.

En cuanto a oportunidades ofrecidas por el entorno, se identificaron las siguientes:

la imagen pública de EAFIT constituye un respaldo institucional ante el entorno; la creación de una Maestría Genérica en Humanidades; obtener la clasificación, por Colciencias, de los tres grupos de investigación registrados; reformar los currículos de algunas especializaciones con miras a su relanzamiento; desarrollar proyectos de investigación cofinanciados por entidades públicas o privadas; incrementar el número de convenios e intercambios académicos; constituir una oferta de servicios de extensión por parte del Centro Multimedial; poner en funcionamiento una Emisora y ganar espacios en la televisión cultural; desarrollar las áreas académicas de artes y letras, estudios culturales y estudios filosóficos con miras a la

creación de un nuevo pregrado; ofrecer un portafolio amplio de cursos de libre configuración y crear nuevas rutas de humanidades.

Entre las amenazas, se definieron los siguientes eventos: una fuerte competencia, entre las universidades de la ciudad, en el ofrecimiento de pregrados en humanidades; la eventual reducción de los cursos de servicios que el Departamento ofrece en otras Escuelas de EAFIT, debido a reformas curriculares de sus programas; y la decisión institucional de atar las inversiones requeridas por los programas del Departamento a la demanda (matrícula) de los mismos.

8.2.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Incrementar la matrícula estudiantil -promedio semestral- de los pregrados ofrecidos por el Departamento.
- Culminar el desarrollo de las primeras cohortes de ambos programas en 2009.
- Consolidar una cultura de autoevaluación que permita revisar, por lo menos cada año, los contenidos y aspectos pedagógicos de ambos programas.
- Realizar pruebas de competencia cognitiva finalizando cada ciclo de formación en el pregrado de Comunicación Social.
- Diseñar planes racionales de vinculación y de relevo generacional, a partir del análisis de las necesidades en los programas del Departamento y de la fundamentación de perfiles -académicos e investigativos- que guíen las convocatorias.
- Cualificar y aplicar el plan de desarrollo profesoral para la formación de los docentes a nivel de doctorado.
- Buscar y concretar mecanismos de cofinanciación, becas, convenios e intercambios con miras a la aplicación del plan de desarrollo profesoral.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Desarrollar y fortalecer los énfasis de los programas en Comunicación Social y Ciencias Políticas, las cohortes de las Especializaciones y las rutas disciplinarias.
- Ofrecer la primera cohorte de la Maestría en Humanidades.

- Vincular las líneas y proyectos de investigación que dan forma a los grupos con la Maestría.
- Vincular las investigaciones de los grupos Estudios Culturales, Estudios sobre Política y Lenguaje y Sociedad, Política e Historias Conectadas con el diseño de las cohortes de las Especializaciones.
- Cualificar los parámetros existentes, y según el caso, generar otros, para la aprobación de proyectos de investigación.
- Suscribir convenios con universidades nacionales o extranjeras.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Formalizar criterios de aprobación, seguimiento y evaluación de los resultados de las investigaciones.
- Generar otros medios de difusión del trabajo investigativo y académico: periódicos, folletos, libros, entre otros.
- Consolidar y fortalecer el trabajo investigativo de los grupos Estudios Culturales, Estudios sobre Política y Lenguaje y Sociedad Política e Historias Conectadas.
- Propender por perfiles docentes con fortaleza en la investigación, de acuerdo con planes de vinculación, relevo generacional y formación.
- Crear el Centro Multimedial como espacio de práctica a los estudiantes y centro de investigación, extensión, servicios y asesoría, con una dotación en tecnología de punta en el ramo de las telecomunicaciones.
- Trabajar por la indexación de la revista Coherencia.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Diseñar estrategias de autorregulación constante de los procesos académicos y administrativos.
- Afinar los parámetros de evaluación de la docencia desde las coordinaciones y jefaturas académicas.
- Presentar propuestas sobre definición de funciones de administración académica en relación a las jefaturas académicas, la asignación de carga docente y de sistemas de vinculación y seguimiento de desempeño.
- Rediseñar la estructura y los procesos administrativos del Departamento de Humanidades.

8.2.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Contar con la acreditación para los programas de Comunicación Social y Ciencias Políticas.
- Asegurar la pertinencia social de los perfiles profesionales.
- Haber completado la dotación total de los laboratorios y equipos para el ofrecimiento de la carrera en Comunicación Social.
- Fortalecer las áreas académicas del Departamento -Estudios Culturales, Artes y Letras y Estudios Filosóficos- a partir del diseño y puesta en marcha de otro pregrado.
- Haber completado el plan de vinculaciones previsto para el Departamento.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Consolidación de la Maestría y estabilidad en las matrículas en las especializaciones.
- Integrar completamente las líneas de énfasis con los programas de posgrado.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Generalizar la publicación de resultados de las Investigaciones en revistas indexadas de comunidades académicas con reconocimiento internacional.
- Crear un centro de investigación y desarrollo en humanidades y ciencias sociales articulado con los pregrados y posgrados.
- Potenciar y articular las políticas y mecanismos institucionales que permitan un intercambio fluido de investigadores y jóvenes investigadores, a nivel nacional e internacional.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Posicionar el Departamento con los programas de pregrado y posgrado acreditados a nivel nacional e internacional.
- Disponer de un sistema de control interno que garantice la autorregulación y propenda por la calidad académica e investigativa.

Preservar y ampliar la Proyección Social

- Crear y articular programas que favorezcan el empalme entre la básica secundaria y la formación universitaria.

8.3 DEPARTAMENTO DE MÚSICA

El Departamento de Música tiene como programa principal su pregrado en Música, que comprende 15 énfasis distintivos; también ofrece 4 semestres de educación previa al pregrado, denominados Nivelatorio, que están pensados para “nivelar” los conocimientos de aquellos estudiantes que, considerados talentosos, no reúnen todavía los requisitos de conocimiento musical básicos para su acceso al pregrado. El Departamento de Música ofrece a la comunidad estudiantil universitaria la ruta de Estudios Musicales y ofrece a la sociedad un extenso portafolio de cursos de extensión, realizando, además, una importante labor de proyección a través de sus docentes, estudiantes avanzados y ensambles.

8.3.1 Análisis DOFA

En términos de fortalezas, el Departamento de Música considera que la principal es su pregrado por sus características curriculares y de infraestructura, que lo diferencian de otros, y por el posicionamiento nacional que ha alcanzado, pese a su corta existencia. Otras fortalezas importantes son: los programas de formación musical ofrecidos a título bien sea de nivelatorio, de cursos de extensión o de ruta en estudios musicales; la existencia de la Orquesta Sinfónica Universidad EAFIT y el desarrollo de diferentes eventos musicales con proyección nacional e internacional.

En el momento actual, existen pocas debilidades internas (oportunidades de mejoramiento): el ciclo de Nivelatorio encarece el estudio del pregrado en Música; la falta de escalafonamiento de los profesores; el bajo número de profesores con título de doctorado; y el insuficiente número de profesores de planta en algunos énfasis.

Entre las oportunidades de desarrollo ofrecidas por el entorno se destacan las siguientes: el nivel de reconocimiento de la Universidad EAFIT, en la enseñanza y creación musical, y la proyección nacional e internacional de los profesores y ensambles; el diseño y puesta en marcha de un programa de Maestría en Música; la apertura de nuevos énfasis como: énfasis en Jazz y énfasis en instrumentos de la familia de cuerdas con plectro: bandola, tiple (instrumentos típicos colombianos); el desarrollo del proceso de autoevaluación con fines de acreditación del pregrado; la consolidación de líneas

de investigación articuladas con Humanidades y otras Escuelas; la creación de grupos de investigación del Departamento de Música; y el diseño de actividades de extensión como proyección y mecanismo de atracción de futuros estudiantes (capacitación, semilleros, asesorías y consultorías).

Entre las amenazas existentes en el entorno que condiciona el quehacer del Departamento, se encontraron: la exigencia de autofinanciación para un pregrado que, por sus características, tiende a ser deficitario, no solo en Colombia sino en cualquier parte del mundo; la carencia de becas para los aspirantes de menores recursos económicos; la fuga de estudiantes hacia otras instituciones como producto de la realización del semestre de práctica; y la falta de profesionales destacados en la ciudad para ciertos énfasis.

8.3.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Elevar la población estudiantil que ingresa en cada período.
- Tener establecidos y consolidados los nuevos énfasis propuestos por el Departamento, énfasis en Jazz y énfasis en instrumentos de la familia de cuerdas con plectro: bandola, tiple (instrumentos típicos colombianos).
- Obtener la acreditación del pregrado.
- Revisar y actualizar la estructura curricular del pregrado con base en las tendencias internacionales, la normatividad del país y las decisiones internacionales.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Tener en funcionamiento la primera cohorte de la Maestría en Música.
- Impulsar los proyectos de investigación en todas las áreas del Departamento vinculadas a los énfasis de la Maestría.
- Suscribir nuevos convenios nacionales e internacionales para la consolidación y crecimiento académico de la nueva Maestría y las áreas académicas del Departamento.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Buscar la aceptación institucional de EAFIT para todos los tipos de investigación en Música.
- Consolidar una dinámica anual de presentación de proyectos de investigación.

- Contar con un profesorado titulado en el nivel de posgrado, que apoye la Maestría y las actividades de investigación, estableciendo una relación numérica justa y proporcionada de profesores nacionales y extranjeros.
- Establecer un mecanismo de contratación de profesores visitantes en convenio con la Orquesta u otras instituciones.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Adaptar al Departamento los parámetros de asignación de cargas académicas de los docentes, las normativas generales de la administración académica y de la vinculación de docentes y la evaluación de su desempeño establecidos por la Universidad.
- Tener un sistema de información académica confiable y articulado con otros sistemas de información de la Universidad.
- Contar con el auditorio planeado y diseñado dentro de la 3ª etapa de crecimiento de la planta física.
- Obtener la acreditación voluntaria (de alta calidad) del pregrado.

Preservar y ampliar la Proyección Social

- Publicar Ediciones Musicales con el Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Grabar anualmente 1 ó 2 CDs -u otro formato magnético o digital- con los productos de la creación e interpretación musical de los profesores del Departamento.
- Preservar y ampliar las presentaciones públicas de nuestros docentes, estudiantes avanzados y ensambles en el ámbito nacional e internacional.
- Unificar en un festival anual los eventos musicales hasta ahora producidos por los Departamentos de Música y de Comunicación y Cultura.
- Consolidar los programas de educación continua del Departamento de Música ampliando el portafolio de servicios existentes y cualificando el cuerpo profesoral en los programas infantiles.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Constituir una política internacional de promoción del Departamento de Música, con prioridad en Latinoamérica.
- Establecer un sistema de doble vía para los encuentros y simposios entre dos países.

8.3.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Contar con una población estudiantil estable.
- Crear una Escuela de Música.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Contar con una Maestría de calidad y prestigio académico, que asegure estabilidad en el número de matriculados.
- Iniciar las primeras cohortes de un Doctorado en Música.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Publicar los resultados de las investigaciones y de la proyección de los docentes, en el Fondo Editorial, en editoriales de prestigio y/o en revistas indexadas de comunidades académicas y/o artísticas con reconocimiento nacional o internacional.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

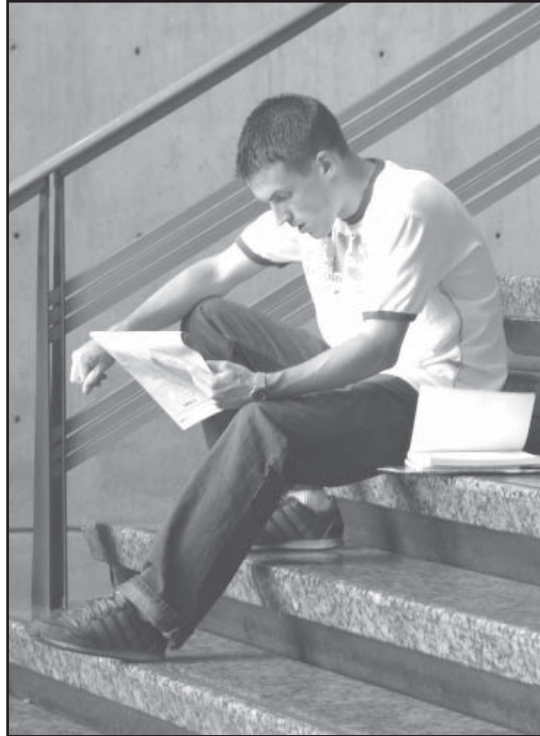
- Obtener una acreditación internacional para el pregrado.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Consolidar un portafolio atractivo y competitivo de cursos de extensión.
- Continuar con la proyección de nuestros docentes, estudiantes y conjuntos del Departamento en los niveles local, nacional e internacional.
- Dar continuidad a las grabaciones en CD's y/o formatos magnéticos o digitales de las obras producidas por los profesores.
- Dar continuidad al Festival de Música unificado entre los Departamentos de Música y de Comunicación y Cultura.
- Incrementar el número de convenios internacionales del Departamento.
- Potenciar y articular las políticas y mecanismos institucionales que permitan un intercambio nacional e internacional de investigadores y jóvenes investigadores.
- Continuar con la realización de eventos académicos y artísticos de carácter internacional, que promuevan la reciprocidad y sean cofinanciados.

CAPÍTULO NOVENO

COMPROMISOS DE LA ESCUELA DE DERECHO



La Escuela de Derecho tiene a su cargo un Departamento del mismo nombre, responsable de ofrecer los programas de formación universitaria y los cursos de servicios en Derecho, y un Consultorio Jurídico que atiende las solicitudes de la comunidad y orienta las prácticas de los estudiantes de pregrado. La formulación y realización del plan que propone compete propiamente al Departamento de Derecho, en su calidad de órgano rector de la enseñanza de las ciencias jurídicas en la Universidad y de la administración de los programas de pregrado y posgrado en esta materia.

9.1 DEPARTAMENTO DE DERECHO

En el ejercicio de proyección existe la posibilidad de plasmar una serie de sueños, aspiraciones y ambiciones en relación con la unidad académica, que se corresponden más con el deseo que con la capacidad y realidad de la ejecución. En tal sentido, el presente Plan pone de presente dos parámetros para su concepción: el primero, se enunciarán proyectos medibles, y el segundo, que dichos proyectos se correspondan con las realidades y la capacidad máxima de ejecución del Departamento de Derecho y de la Universidad. En ese orden de ideas, se identificarán una serie de acciones que reflejarán las amenazas y oportunidades que brinda el entorno, y que potenciarán las fortalezas y corregirán las debilidades.

9.1.1 Análisis DOFA

La Escuela y el Departamento de Derecho consideran que, en el momento actual, sus principales fortalezas radican en la visibilidad alcanzada, pese a su juventud y en las características curriculares del programa como son: los énfasis en economía y teorías del derecho que lo diferencian en el medio; la adopción de una política de no masificación del pregrado; la vinculación de docentes con experiencia académica, profesional y con titulaciones de posgrado; la conformación de una comunidad académica con profesores, estudiantes y egresados; y la asesoría de practicantes a cargo de profesores de la Escuela.

Como oportunidades de mejoramiento, se encontraron las siguientes: una proyección social, mediante eventos académicos y el Consultorio Jurídico, que no genera ingresos; la formación pedagógica de los docentes; la falta de cultura investigativa, de carácter interdisciplinario, entre los docentes del Departamento y la redundancia temática del pregrado.

El análisis del entorno permitió reconocer estas oportunidades: consolidar las especializaciones registradas en el SNIES; crear una Maestría en Derecho; lograr la acreditación nacional del pregrado; realizar una revisión de la estructura curricular del pregrado con miras a su eventual reducción, de acuerdo con los estándares nacionales e institucionales; desarrollar una línea de investigación en derecho internacional y una publicación especializada en derecho.

Como amenazas se identificaron problemas atinentes a la oferta y demanda de abogados, como la competencia de otras universidades en los niveles de pregrado y posgrado; la baja demanda en algunas especializaciones; el mercado laboral no diferencia al abogado eafitense; la estrechez del mercado en el tema de arbitraje, debido a sus costos; y la deserción y discontinuidad estudiantil en el pregrado.

9.1.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Obtener la Acreditación del programa de Derecho.
- Realizar, al menos, dos encuentros semestrales, con la participación de expertos en pedagogía, con miras a cualificar el quehacer pedagógico de los profesores.
- Establecer un sistema de desarrollo temático para rescatar la transversalidad del pènsum del Programa.
- Completar los procesos de desarrollo profesoral, cualificando en un nivel superior a los docentes de tiempo completo del Departamento.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Ofrecer la primera cohorte de la Maestría en Derecho.
- Revisar las políticas de promoción y mercadeo de las especializaciones, como su pertinencia en el medio.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Consolidar el proceso de investigación del Departamento, fortaleciendo grupos de investigación y obteniendo el reconocimiento de los mismos.
- Regularizar el proceso de publicaciones, en especial crear y consolidar la revista de la Escuela.
- Fomentar el intercambio académico, promoviendo la movilidad de profesores, en un nivel disciplinario, como interdisciplinario.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Articular la práctica del Consultorio Jurídico con los procesos de empresarismo que se adelanten en la Universidad.

- Consolidar estrategias que permitan el desarrollo de competencias empresariales de los estudiantes de Derecho.

9.1.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Definir la reducción de la duración del pregrado, basado en las políticas y modelos definidos por la Universidad.

- Incrementar la planta profesoral de tiempo completo a 17 profesores.
- Regularizar la estructura de las áreas académicas y las de gestión administrativa y servicios.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Diseñar desde el “semillero de docentes”, un programa de formación en tercer ciclo de algunos estudiantes de posgrado, para el relevo generacional.
- Consolidar la Maestría en Derecho como un referente académico e investigativo en el país.

CAPÍTULO DÉCIMO

COMPROMISOS DE LAS UNIDADES DE APOYO ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO



En este capítulo se presentan los compromisos asociados con los procesos de apoyo a las actividades de formación, investigación y extensión realizadas en desarrollo de la Misión Institucional. En primera instancia, aparecen los planes propuestos por las dependencias responsables de los procesos de apoyo académico -Dirección de Investigación y Docencia, Biblioteca, Departamento de Prácticas Profesionales (DEPP)- y luego las que realizan los procesos de apoyo administrativo.

10.1 DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

La Dirección de Investigación y Docencia tiene como misión orientar el desarrollo de la investigación en EAFIT, de tal manera que se consolide una capacidad investigativa que, articulada con los procesos de enseñanza-aprendizaje, contribuya a la formación integral de sus estudiantes y a la participación institucional en los circuitos nacionales e internacionales de creación de nuevo conocimiento.

En concordancia con lo anterior, el plan 2006-2012 se enmarca en los ejes de acción que se han considerado para el desarrollo del sistema de

investigación institucional, fundamentado en los siguientes elementos:

- Construcción de un sistema de hacer investigación (capacidad, calidad y gestión).
- Sostenimiento del sistema (sostenibilidad y financiación).
- Trabajo en dos frentes de acción (pertinencia académica y pertinencia social).
- Apropiación social de los productos del sistema (visibilidad).

Los elementos contemplados anteriormente se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 23
Marco de Acción

Fortalecimiento del Sistema		Sostenimiento del Sistema	
Construcción de capacidad	Gestión	Sostenibilidad	Financiación
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de formación de posgrado interno y externo • Capacitación en temas de investigación • Revisión y mejora de procesos • Revisión y ajuste a Estatuto de Investigación • Estatuto de Propiedad Intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores para apoyar procesos de acreditación • Sistema Investiga • Procesos de evaluación, seguimiento y fortalecimiento de los grupos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes estratégicos de los grupos • Programa de jóvenes investigadores • Participación en el escalafón de Colciencias • Infraestructura y dotación 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación a convocatorias gubernamentales y empresariales • Reuniones con los empresarios • Fondos internacionales • Proyectos de empresarismo
Frentes de acción		Visibilidad/Apropiación Social (Venta)	
Pertinencia Académica	Pertinencia Social		
<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación investigación – academia • Semilleros • Sistema – Asistentes de investigación • Relación Grupos de investigación – posgrados • Vinculación trabajos de grado • Resultados a la academia 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de integración empresa - estado - sociedad • Articulación grupos - empresas - sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de trabajos de grado • Sostenimiento de la página web • Foros de investigación • Seminarios de investigación – posgrados • Semillero divulgación • Jornadas de investigación, presencia en medios • Sistema de revistas y cuadernos de investigación • Sistema de reconocimientos • Ponencias, publicaciones, prototipos, procesos, patentes 	

10.1.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Un sistema en proceso de consolidación.
- La estructura existente de grupos de investigación.
- Infraestructura de laboratorios e informática.
- Experiencia adquirida por los actores del sistema.
- Compromiso institucional con la investigación.

Oportunidades de mejoramiento

- Falta mayor formación y/o vinculación de Doctores que soporten la investigación.
- Limitación de recursos económicos.
- Falta de soporte a la transferencia de resultados de investigación.
- Reducido desarrollo de los programas de posgrado.
- Bajo nivel de desarrollo del sistema de semilleros de investigación.

Oportunidades en el entorno

- Acreditación y buena imagen de EAFIT.
- Fortalecimiento de las relaciones con el sector productivo y social en general.
- Visión de la Universidad en torno a las posibilidades de desarrollo de la investigación.

Amenazas

- Competencia de otras universidades y Centros de Investigación por los recursos disponibles para investigación.
- Incertidumbre con el TLC.
- Incertidumbre política, social y económica del país.

10.1.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Vincular a, por lo menos, cinco estudiantes y/o jóvenes investigadores a cada uno de los grupos.
- Vincular trabajos de pregrado con las actividades de los grupos de investigación.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Asegurar la existencia de una planta profesoral con formación de doctorado acorde al desarrollo de programas de este nivel en la Universidad.
- Soportar con Investigación a, por lo menos, tres programas de doctorado y cinco programas de maestría.

- Asegurar la calificación del cuerpo profesoral de EAFIT mediante procesos de evaluación de la docencia, reconocimiento de la docencia calificada y mediante programas de formación pedagógica.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Mantener a la Universidad en el cuadro de honor de las 10 universidades con investigación, mediante un adecuado desarrollo de grupos en cantidad y calidad.
- Mantener los grupos de investigación debidamente registrados y el 75% de ellos reconocidos por Colciencias.
- Promover el apadrinamiento de un semillero de investigación en cada grupo de investigación.
- Vincular a los grupos algunos de los trabajos de grado de pregrado, buena parte de las monografías de especialización, la mayoría de las tesis de maestría y todas las tesis de doctorado.
- Mantener la producción mínima de productos de nuevo conocimiento establecida por Colciencias como estándar para los grupos de investigación.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Vincular con el apoyo de las correspondientes áreas académicas, el 25% de los proyectos de investigación a actividades de las empresas.
- Cofinanciar con recursos empresariales, gubernamentales y/o de fondos internacionales, los proyectos y actividades de investigación.
- Establecer al menos en el 50% de los grupos, vínculos con entidades externas de sectores productivos y/o gubernamentales.
- Promover la realización de un proyecto de empresarismo y/o de apropiación social vinculado con cada uno de los grupos de investigación.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Reformar el Estatuto de Investigaciones.
- Diseñar y aplicar un Estatuto de Propiedad Intelectual de la Universidad.
- Construir un sistema en línea y de disponibilidad permanente de indicadores de investigación.
- Tener el Sistema Investiga en línea y disponible en la estación de los investigadores.
- Dotar a cada uno de los grupos con la adecuada infraestructura física, técnica y

bibliográfica requerida para sus actividades de investigación.

Preservar y ampliar la proyección social

- Realizar publicaciones asociadas a los proyectos de grado de pregrado; las monografías de especialización; los proyectos de maestría y de doctorado.
- Celebrar foros y seminarios de investigación con frecuencia semanal, jornadas anuales de investigación, seminarios anuales sobre investigación formativa e investigación propiamente dicha. En estas actividades, además de considerar la comunidad académica, se buscará la participación de los diversos sectores sociales que puedan beneficiarse de los resultados de las investigaciones.
- Publicar 10 cuadernos de investigación anualmente.
- Poseer un sistema de revistas indexadas, como mínimo una por Escuela.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Tener una página Web de investigación, bilingüe.
- Vincular cada uno de los grupos a por lo menos una red de investigadores de carácter internacional.
- Asegurar un canje internacional de por lo menos el 10% de los ejemplares editados en formato físico.
- Propender por la virtualización del sistema de revistas.

10.1.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Incrementar la participación de estudiantes y/o jóvenes investigadores en cada uno de los grupos de investigación.
- Vincular los trabajos de pregrado con las actividades de los grupos de investigación.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Asegurar la existencia de una planta profesoral con formación de doctorado acorde al desarrollo de programas de este nivel en la Universidad.
- Soportar en el desarrollo de los procesos investigativos los programas de doctorado y de maestría de la Institución.

- Asegurar la calificación del cuerpo profesoral de EAFIT mediante procesos de evaluación de la docencia, reconocimiento de la docencia calificada y mediante programas de formación pedagógica.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Alcanzar el reconocimiento del 90% de los grupos de investigación en el sistema de Colciencias.
- Mantener la Institución en el cuadro de honor de las 10 universidades con investigación.
- Incrementar el número de semilleros apadrinados por cada grupo de investigación.
- Incrementar la vinculación de los trabajos de grado de pregrado, monografías de especialización, tesis de maestría y de doctorado a los grupos de investigación.
- Mantener la producción mínima de productos de nuevo conocimiento establecida por Colciencias como estándar para los grupos de investigación.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Actualizar los sistemas de indicadores y de administración de proyectos de investigación.
- Asegurar la infraestructura y dotación en equipos y recursos requeridos por parte de cada uno de los grupos.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Vincular el 40% de los proyectos de investigación a las actividades de las empresas.
- Cofinanciar con recursos empresariales, gubernamentales y/o de fondos internacionales los proyectos y actividades de investigación.
- Establecer vínculos con entidades externas en los sectores productivos y/o gubernamentales en el 60% de los grupos.
- Vincular al menos un proyecto de empresarismo y/o de apropiación social con cada uno de los grupos.

Preservar y ampliar la proyección social

- Incrementar las publicaciones asociadas a los proyectos de grado de pregrado; monografías de especialización; proyectos de maestría y de doctorado.
- Publicar por lo menos 10 cuadernos de investigación anuales.
- Incrementar en cantidad y calidad el nivel de circulación del sistema de revistas.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Publicar la página Web de investigación en por lo menos otros dos idiomas.
- Vincular a cada uno de los grupos a por lo menos dos redes de investigadores de carácter internacional.
- Asegurar un canje internacional de por lo menos el 20% de los ejemplares editados en formato físico.
- Completar el proyecto de virtualización del sistema de revistas.
- Vincularnos a laboratorios virtuales de investigación.

10.2 CENTRO CULTURAL BIBLIOTECA LUIS ECHAVARRÍA VILLEGAS

Como una tarea constante, el Centro Cultural Biblioteca Luís Echavarría Villegas apoya de manera activa las funciones de docencia, investigación, extensión y lectura, mediante la valoración, adquisición, clasificación y difusión de material impreso o digital, haciendo de la biblioteca la depositaria de un acervo intelectual del más alto valor y reconocimiento; suministrando información en texto, imagen y sonido, con los recursos propios y de otras instituciones entrelazadas a través de redes y servicios nacionales e internacionales, dentro de un ambiente de excelencia en servicios y productos.

Por este motivo, la Biblioteca Luís Echavarría Villegas se constituye como eje fundamental para el soporte de todas las actividades académicas presentes en la Institución, alineando sus objetivos con el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad.

10.2.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Credibilidad local y nacional.
- Infraestructura flexible para el crecimiento y desarrollo de sus colecciones.
- Apoyo conceptual de los docentes que conforman los distintos comités de la Biblioteca.
- Alianzas con otras Bibliotecas de la ciudad, del país y del mundo, para el desarrollo de proyectos conjuntos y de la conmutación bibliográfica,

lo cual aumenta de manera considerable el acceso de los usuarios a la información.

- Apoyo institucional para el desarrollo de la Metabiblioteca Digital EAFIT.
- Dinámica laboral a través de la interacción de un equipo interdisciplinario.
- Respaldo del Centro de Informática para el desarrollo de proyectos digitales y para las continuas mejoras que exige el software propio de la Biblioteca (SINBAD).
- Continua interacción con el Fondo Editorial, Comunicación y Cultura y con otras de las áreas que tienen a su cargo publicaciones informativas de la Institución.
- Participación de los estudiantes (grupo conformado por miembros de la Organización Estudiantil) en el mejoramiento de los procesos de la Biblioteca.

Oportunidades de mejoramiento

- Débil desarrollo del sistema de Biblioteca en las sedes de Bogotá y Pereira.
- Escaso recurso humano para satisfacer plenamente la jornada de servicio de la Biblioteca.
- Falta de personal especializado en Música y Cine para atender la Sala de Audiovisuales.
- Dificultad de vigilancia de las colecciones, pérdida y mutilación de libros.

Oportunidades en el entorno

- Alianzas estratégicas con sistemas locales, nacionales e internacionales de bibliotecas y con sistemas de bases de datos.
- La tecnología móvil.

Amenazas

- La existencia de hackers.
- Desconocimiento por parte de los usuarios de la "fragilidad" de los recursos materiales de la Biblioteca.

10.2.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Integrar el material digital (tesis, investigaciones, revistas institucionales y videos académicos) de las instituciones participantes en la Metabiblioteca Colombia.
- Consolidar la Colección Digital de videos académicos de EAFIT y doblar algunos en otros idiomas, con el fin de proyectar

internacionalmente la producción intelectual de EAFIT.

- Crear una cultura del uso de la información que permita a los miembros de la comunidad universitaria convertirse en usuarios autónomos, solidarios y comprometidos.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Disponer para consulta de los estudiantes el contenido digital de tesis, investigaciones, revistas institucionales, videos académicos de las instituciones participantes en la Metabiblioteca Colombia.
- Establecer consorcios para la adquisición de bases de datos, las cuales se integrarían en la Metabiblioteca Colombia y podrían ser consultadas de manera simultánea por profesores y estudiantes de las instituciones vinculadas.
- Desarrollar la Colección Colombia de la Sala de Patrimonio Documental compuesta por libros, publicaciones seriadas y primeras ediciones de carácter histórico sobre temas colombianos.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Apoyar los diversos programas y actividades de investigación mediante la disposición de las múltiples colecciones de la Biblioteca.
- Publicar aproximadamente 6000 artículos solicitados por investigadores a otras bibliotecas nacionales e internacionales adscritas al consorcio ISTEAC en Biblioteca Digital EAFIT. Estos artículos serían de uso exclusivo de la comunidad eafitense con el fin de no violar derechos de autor.
- Consolidar el proyecto TEDE para el intercambio electrónico de tesis y resultados de investigación a nivel de América.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Desarrollar las colecciones mediante la asignación presupuestal.
- Establecer convenios de catalogación bibliográfica y de copiado de los registros entre las instituciones participantes en la Metabiblioteca Colombia.
- Agilizar el servicio de préstamo interbibliotecario.
- Desarrollar colecciones en diversos formatos (impresos, audiovisuales y digitales) para apoyar las actividades de docencia, investigación y extensión y ejecutar un plan de adquisiciones

bibliográficas orientado a completar una colección de aproximadamente 93.000 libros.

- Desarrollar los servicios bibliotecarios mediante la utilización de las más avanzadas tecnologías informáticas para facilitar el acceso y la utilización de los recursos existentes en la Biblioteca.
- Implementar el catálogo referencial vía tecnologías móviles y asistentes personales.
- Integrar los catálogos de las principales bibliotecas del País en la Metabiblioteca Colombia.
- Reubicar las colecciones y redistribuir los espacios para una mejor prestación del servicio.
- Establecer un programa de formación de usuarios que incluya cursos presenciales, campañas, tutoriales, visitas virtuales a la Biblioteca, publicación de guías, entre otros, para construir una cultura de uso de la información y de la Biblioteca más solidaria y equitativa.
- Establecer un plan de formación de los funcionarios basado en las necesidades propias del servicio bibliotecario, de los adelantos tecnológicos y de las carencias detectadas.
- Establecer una estructura organizacional que facilite el trabajo en equipo, la interacción entre los diferentes procesos y la optimización del recurso humano.

Preservar y ampliar la proyección social

- Apertura al público de la ciudad de algunas de las colecciones existentes en la Biblioteca.
- Integrar los catálogos de las principales bibliotecas del país en la Metabiblioteca Colombia.
- Fortalecer alianzas con otras bibliotecas de la ciudad, del país y del mundo, para el desarrollo de proyectos conjuntos.
- Potenciar el Taller de Escritores de la Biblioteca como un grupo de trabajo con una reconocida producción intelectual.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Fortalecer las colecciones bibliográficas disponibles en otros idiomas.
- Fortalecer las relaciones con los sistemas de bibliotecas y sistemas de catalogación internacional.
- Consolidar el proyecto TEDE para el intercambio electrónico de tesis a nivel de América.

10.2.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Ejecutar un plan de adquisiciones bibliográficas orientado a completar una colección aproximada de 105.000 libros en temas de interés para todas las áreas del conocimiento de EAFIT.
- Consolidar la Colección Digital de videos académicos de EAFIT y de las instituciones pertenecientes a la Metabiblioteca.
- Consolidar la Metabiblioteca, como una gran Biblioteca Digital con contenido académico de las instituciones participantes, puesta al servicio de la educación de la región y el país.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Ampliar las redes nacionales e internacionales de conmutación bibliográfica.
- Consolidar la gran Colección Colombia con material bibliográfico y hemerográfico de autores y temas colombianos.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Fortalecer la Biblioteca Digital Patrimonial EAFIT con la publicación de una importante colección de artículos, folletos y libros antiguos en distintas áreas del conocimiento, con el fin de ponerlos a disposición de investigadores nacionales e internacionales al tiempo que se preservan los originales.
- Incrementar la adquisición de bases de datos bibliográficas y de las suscripciones seriadas especializadas.
- Incrementar significativamente la publicación en la Biblioteca Digital EAFIT, de artículos solicitados por los profesores a otras bibliotecas nacionales e internacionales adscritas al consorcio.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Recuperar la totalidad de las áreas del edificio originalmente diseñado como la Biblioteca Luís Echavarría Villegas de EAFIT.
- Mantener el plan de formación de los funcionarios basado en las necesidades propias del servicio bibliotecario, de los adelantos tecnológicos y de carencias detectadas.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Incrementar las colecciones bibliográficas disponibles en otros idiomas.

- Fortalecer las relaciones con los sistemas de bibliotecas y de catalogación internacional.
- Consolidar proyectos para el intercambio electrónico de la producción intelectual de profesores y estudiantes de EAFIT.
- Ampliar las redes nacionales e internacionales de conmutación bibliográfica.

10.3 DEPARTAMENTO DE PRÁCTICAS PROFESIONALES (DEPP)

El Departamento de Prácticas Profesionales de EAFIT tiene como misión ser una unidad académica que lidere, en asocio con los demás departamentos académicos de la Universidad, el programa de formación de los estudiantes fuera de las aulas de clase, por medio de la vinculación a empresas y diversas organizaciones que permitan optimizar de manera eficiente y eficaz la experiencia vivencial, aplicando los conocimientos adquiridos en las aulas.

En la actualidad, EAFIT es una de las pocas universidades acreditadas en Colombia y como sello distintivo y elemento dinamizador de su propuesta académica, cuenta con la experiencia de la Práctica Profesional, con la fortaleza de permanecer unida alrededor de las diferentes escuelas de EAFIT.

En los últimos años, el 100% de los estudiantes de las diferentes carreras ha logrado ubicarse en empresas tanto en Colombia como a nivel internacional en países como Francia, España, Australia, Alemania, Antillas Holandesas, Austria, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Costa Rica, Ecuador, Escocia, España, Francia, Guatemala, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Israel, Italia, Kenya, México, Panamá, Perú, Portugal, Puerto Rico, República Dominicana, Suecia, Suiza, Turquía, USA y Venezuela. El incremento de prácticas en el exterior es notable a partir de 1997, a pesar de los cambios en el entorno internacional.

El grupo humano de apoyo está conformado por 60 profesores vinculados al programa, la participación de egresados eafitenses, profesores de tiempo completo en el Departamento de Derecho y, con algunas excepciones, en las demás escuelas, los cuales atienden los estudiantes que practican en el exterior como “profesores padrinos” vía Internet. El DEPP continúa con la tarea de conformar un cuerpo docente interno, que haga la función que actualmente hacen los externos, para atender casos como el de Escuela de Administración, donde el número de practicantes es elevado.

10.3.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Proceso centralizado en una unidad administrativa lo que posibilita el trabajo en equipo y la agilidad de respuesta a las solicitudes.
- La experiencia y trayectoria que facilitan los procesos de ubicación de los estudiantes.
- La disponibilidad del sistema de información SISDEPP que administra parte de la información de los practicantes.
- El nivel de credibilidad ante empresas y estudiantes.
- Acompañamiento de los practicantes y asesoría brindada a las empresas.
- El proceso de pre-práctica que deben seguir los estudiantes previo a su vinculación laboral y que los prepara desde varias perspectivas a su inmersión en el mundo laboral.

Oportunidades de Mejoramiento

- Canales internos de información en la planeación de actividades y del tiempo.
- Bajo nivel de soporte técnico para el mantenimiento y desarrollo del sistema de información.
- No poseer un registro histórico de los casos especiales.
- Integración física del equipo de trabajo (dos asesores están por fuera del espacio del DEPP).
- Poca investigación.
- Poca difusión del reglamento a los estudiantes.
- Reducidas herramientas de trabajo y de equipos de cómputo.
- Los datos básicos de las empresas suministrados por el CRM no son 100% confiables.

Oportunidades en el Entorno

- Reconocimiento nacional e internacional del sistema de prácticas eafitense.
- Posibilidad de prácticas en el exterior.
- Posibilidad de prácticas en entidades sin ánimo de lucro, tipo ONG's.

amenazas

- Modificaciones de la ley laboral donde se regula la modalidad de contrato de aprendizaje para practicantes.
- El incremento de la modalidad de práctica por parte de otras universidades, lo que conlleva a una saturación del mercado.

10.3.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Desarrollar herramientas y mecanismos de realimentación del semestre de práctica en los pénsumes.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Lograr un mayor número de estudiantes vinculados a los procesos y grupos de investigación de la Universidad.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Crear un sistema de apoyo mediante el cual se promueva la práctica en empresarismo.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Desarrollar un sistema de comunicación electrónica con el Centro de Informática para todas las actividades de práctica.
- Perfeccionamiento de los procesos internos del período de ubicación, control y seguimiento de las prácticas profesionales, acordes con el ofrecimiento de los nuevos programas de las diferentes escuelas.
- Capacitación en sistemas, para agilizar los procesos de ubicación, seguimiento y el control de las prácticas.
- Diseñar un sistema de mercadeo para la ubicación exitosa de los estudiantes de las nuevas carreras de las diferentes escuelas.

Preservar y ampliar la proyección social

- Estimular las prácticas en entidades de desarrollo social y los temas humanitarios, como las ONG's.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Incrementar las prácticas en el exterior, mediante el desarrollo de los convenios y alianzas actuales con universidades y empresas y la búsqueda de nuevos acuerdos.

10.3.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Participar en la reforma de la duración de los pregrados a 4 años, con un nuevo esquema de práctica profesional única para todos los programas.

10.4 DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN CENTROS DE EDUCACIÓN CONTINUA E IDIOMAS

Existen tendencias claramente identificadas, y globalmente reconocidas, en el contexto del siglo XXI, que están incentivando la conciencia y la necesidad de un aprendizaje continuo (Lifelong Learning), por lo que el auge de la educación continua, en todos los países, independientemente del grado de desarrollo que tenga este tipo de servicio educativo, no es fenómeno casual, coyuntural o accidental y menos si se analiza la naturaleza y la predecible perdurabilidad de varias de esas tendencias:

- Evolución exponencial del conocimiento.
- Tiempos cada vez más reducidos de la vigencia de los conocimientos y de los estudios adelantados por los profesionales en sus estudios de pregrado.
- Niveles de competencia cada vez más altos y cada vez más ligados al conocimiento incorporado en el talento humano de las organizaciones, como consecuencia de los procesos de globalización e integración de la economía.
- Mayor edad requerida para la jubilación, que se traduce para los individuos en la necesidad de permanecer - activos y competitivos- un mayor tiempo.
- Acuerdos regionales de migración profesional basados en certificaciones de actualización de conocimientos.
- Mayor esperanza de vida de la población, acompañada de mayores niveles de conciencia de la realidad de que el potencial de aprendizaje del ser humano permanece durante toda la vida.
- Acelerada evolución de los oficios y de la movilidad de los individuos a través de ellos, presionando los procesos educativos de reconversión laboral.
- Esquemas organizacionales más dinámicos, con mayor agilidad de respuesta y con mayores niveles de empoderamiento y, por consiguiente, con necesidad de equipos humanos más calificados.
- Generalizada aceptación en el mercado laboral de certificados de competencias específicas asociadas a tecnologías u oficios especializados obtenidos mediante programas de actualización o educación continua.

Todo lo anterior ha ocasionado cambios en la demanda de educación para adultos; por ello, la estrategia, a mediano y largo plazo, de la Dirección de Extensión es seguir, en forma concentrada y especializada, fomentando, evolucionando, expandiendo y perfeccionando, todos los servicios de educación continua de la Universidad en el medio local, nacional e internacional, que le permita a EAFIT responder acertada y pertinentemente a las demandas de la sociedad; consolidar su ya destacado posicionamiento y reconocimiento en este frente de trabajo.

10.4.1 CENTRO DE EDUCACION CONTINUA (CEC)

10.4.1.1 Análisis DOFA

Las principales fortalezas radican en el sistema de tarifas, que hace competitivos los programas ofrecidos; la vinculación de los departamentos y programas académicos en la creación y desarrollo de los cursos de educación continua; los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta el CEC; la experiencia ganada con el ofrecimiento de educación continua en otros países; las remuneraciones percibidas por los docentes y la vinculación a la Red Universitaria de Educación Continua de América Latina y el Caribe (RECLA).

Entre las oportunidades de mejoramiento (debilidades), se consideran: el papel complementario, frente a la importancia de los programas de formación universitaria de pregrado y de posgrado, que tiene el desarrollo de la educación continua en EAFIT; la falta de formación pedagógica específica, de los docentes, para atender cursos de educación para empresas, profesionales y adultos; crecimiento potencial de la demanda condicionada a mayor disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos; falta de investigación relacionada con la educación continua y sus especificidades pedagógicas, de impacto en la sociedad, etc..

Al examinar el entorno, se encontraron como oportunidades: el posicionamiento y liderazgo alcanzado en el país; la recuperación económica del país que impulsa la demanda de educación continua; la imagen institucional de la Universidad, fortalecida por la Acreditación de Alta Calidad que le otorgó el Ministerio de Educación Nacional; las posibilidades de crecimiento de la operación internacional y una alta demanda de programas exitosos y de alta calidad,

como los relacionados con las áreas de Ventas y de Habilidades de Gestión.

También el entorno presenta amenazas como: una globalización de la competencia de la educación continua presencial y virtual; y un fortalecimiento de la educación continua de las universidades locales y nacionales.

10.4.1.2 Objetivos a 2009

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Consolidar la operación del sistema integral de información EVEREST.
- Consolidar el mercadeo y la operación de la Escuela de Ventas, de tal forma que la mezcla de sus programas y productos lleguen a facturar ochocientos millones de pesos anuales.
- Lograr la Acreditación Internacional en Calidad.
- Desarrollar la capacidad de coordinación académica en el CEC, para servir sus propios programas, sin apoyo de algún departamento académico, que lleguen a representar 1200 horas anuales, como paso fundamental para evaluar la viabilidad de transformar la Dirección de Extensión en una Escuela.

Preservar y ampliar la proyección social

- Crear estrategias y programas de fidelización que permitan elevar a 25, las empresas que seleccionen a EAFIT como primera opción para el 80% de sus programas cerrados de formación, que contratan por outsourcing.
- Suministrar al menos, 500 horas anuales de servicios combinados de formación y consultoría.
- Recuperar el mercado nacional con programas semivirtualizados, llegando a servir al menos 1200 horas anuales.
- Reconformar los volúmenes de operación por área geográfica, distribuyendo la operación en horas así: 60% Medellín, 20% otras ciudades colombianas y 20% otros países. Haciendo especial énfasis en el crecimiento de la actividad en las sedes de Bogotá y Llanogrande.
- Capacitar y asesorar en estrategias y actividades andragógicas, a mínimo el 50% de los profesores que colaboran con la educación continua.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Ofrecer un mínimo de 72 horas anuales de seminarios internacionales de alto nivel académico.
- Ofrecer, al menos dos eventos masivos de carácter internacional con alto nivel académico.
- Ser centro educativo autorizado para servir programas de formación y de certificación internacional en, mínimo, cinco tecnologías u oficios.

10.4.1.3 Objetivos a 2012

Preservar y ampliar la proyección social

- Evolucionar el CEC a una Escuela de Extensión.
- Crear un Instituto especializado en desarrollo de habilidades de gestión.

10.4.2 CENTRO DE IDIOMAS

10.4.2.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Bajo número de estudiantes por grupo.
- Alta calidad académica.
- Metodología comunicativa.
- Textos exclusivos en el programa de Inglés Adultos e Inglés Jóvenes.
- Compromiso y calidad del equipo humano.
- Orientación y solidez académica.
- Procesos de evaluación y seguimiento a los profesores.
- Nivel de remuneración de los profesores.
- Esquema de trabajo de desarrollo académico colectivo y compartido.
- Diversidad de idiomas, programas y horarios.
- Niveles de suficiencia logrados por los estudiantes.
- Sistemas propios de evaluación de la producción oral y escrita de los estudiantes.
- Recursos de apoyo didáctico, informáticos y de otros tipos.
- Línea de investigación reconocida por Colciencias.

Oportunidades de mejoramiento

- Insuficiencia de aulas, siendo el Centro de Idiomas cuarta prioridad en la asignación de las mismas.
- Falta de investigación del mercado.
- Ausencia de estrategias más agresivas y efectivas de mercadeo.
- Poca capacidad de gestión comercial.
- Débil soporte informático para seguimiento y tratamiento más personalizado del estudiante.
- Insuficientes programas de desarrollo pedagógico e integral de los profesores.
- Inexistencia de un sistema de compensación diferencial de los docentes, según sus méritos académicos y docentes.
- Mezcla de universitarios y profesionales en el programa de adultos.
- Insuficiencia de parqueaderos.
- Calidad y especificaciones, particularmente las acústicas, de los salones.
- Falta de salones con especificaciones superiores para grupos con perfil más alto y exigente.
- Insuficiente nivel de cohesión y articulación entre las áreas y colaboradores del CEC.

Oportunidades en el Entorno

- Marca e imagen proyectadas por la Universidad EAFIT.
- Imagen y posicionamiento local y nacional.
- Internacionalización de la investigación, dadas las nulas barreras de idioma y el contexto ESL (English as a Second Language).
- Bilingüismo para estudiantes de posgrado y docentes de la Universidad.
- Ofrecimiento de paquetes de servicios a otras universidades que no posean centro de idiomas.
- Demanda esperada creciente de aprendizaje de una o más lenguas extranjeras.
- Exigencias del reglamento de bilingüismo de EAFIT para pregrado, incluyendo los tres idiomas para Negocios Internacionales.
- Pacificación del país como apoyo decisivo para crecer el programa de Español para Extranjeros.
- Contrato con profesores con tiempo adicional al de las horas de docencia, disponible para su desarrollo y el desarrollo académico del Centro.

Amenazas

- Alta Rotación de clientes y falta de continuidad del estudiante.

- Imagen de alto costo en la ciudad.
- Mejoramiento continuo de los programas de Inglés propios de los colegios.
- Aumento de la oferta de clases privadas en la ciudad.
- Incremento de la calidad y reducción de las tarifas de la competencia.
- Falta de claridad del cliente con relación a sus necesidades y las realidades de tiempo e inversión asociadas al aprendizaje de un idioma.
- Incremento en el nivel de suficiencia en inglés de la comunidad en general, debido a los mayores niveles de exposición al inglés (TV por cable, Internet, música, etc.).
- Instituciones competidoras con promesas agresivas, en calidad y eficacia en el proceso de aprendizaje.
- Insuficiencia de profesores calificados en el medio.

10.4.2.2 Objetivos a 2009

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Lograr la Acreditación internacional del Centro.
- Evaluar la viabilidad de producir internamente textos propios para los estudiantes.
- Desarrollar la nueva estructura curricular integral concebida en el comité académico, hasta conformar la primera versión completa de la misma.

Preservar y ampliar la proyección social

- Incrementar el servicio de outsourcing de Inglés en colegios a, mínimo, 5 instituciones.
- Desarrollar estrategias y programas de mercadeo que permitan incrementar el número promedio de estudiantes por curso y la continuidad de los estudiantes, para elevar la rentabilidad neta del Centro de Idiomas, al menos, al diez por ciento (10%).
- Estudiar la posibilidad de abrir una segunda sede en Medellín, en la zona de Laureles.
- Poner en funcionamiento un programa estructurado de desarrollo profesoral.
- Evaluar el acierto de ofrecer nuevos programas, como pueden ser: el mandarín, el francés para adolescentes y el francés para niños.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Obtener avales académicos internacionales para cuatro idiomas, como mínimo.

- Mantener al menos una investigación conjunta con coinvestigadores del exterior.
- Celebrar convenio con un centro de idiomas del exterior, "hermano" del Centro de Idiomas de EAFIT y crear así un intercambio académico, profesoral y estudiantil permanente.
- Diseñar y ofrecer al menos, un programa conjunto con la Escuela de Humanidades para estudiantes extranjeros, combinando español y tópicos asociados a la cultura latinoamericana.
- Crecimiento del programa de Español para tener un mínimo de 100 extranjeros permanentemente.
- Establecer un programa de desarrollo profesoral en el exterior que permita mantener en él, al menos, 3 profesores.

10.4.2.3 Objetivos a 2012

Preservar y ampliar la proyección social

- Crear un programa de inmersión en inglés.
- Crear un posgrado asociado a la enseñanza de las lenguas.
- Vincular el Centro a una Franquicia Internacional de Centros de Idiomas.

10.5 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

A continuación se presenta el Plan Estratégico de la Dirección Administrativa y Financiera (DIAF), para el período 2006-2012, el cual tomó como punto de partida las reuniones de Planeación del Comité Rectoral durante el año 2004 y el diagnóstico permanente que se hace con los Jefes de Departamentos adscritos a esta Dirección. En consecuencia, este plan es el producto de un ejercicio participativo.

Antes de definir los objetivos, es necesario recordar que la misión de la Dirección Administrativa y Financiera consiste en apoyar los procesos que constituyen la esencia de la Universidad, es decir, la Docencia, la Investigación y la Extensión. Por tanto, los objetivos de esta Dirección se orientan a fortalecer, día a día, dicho apoyo a las dependencias académicas y administrativas, por lo que pueden variar en la medida en que el desarrollo de la Universidad le defina a la Dirección nuevos requerimientos.

Por otro lado, todos los objetivos de esta dependencia se enmarcan en la estrategia, definida

en el Plan Estratégico de Desarrollo actual, de "Eficiencia Administrativa y Autorregulación".

10.5.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Personal capacitado y comprometido, con gran sentido de pertenencia.
- Políticas y procedimientos documentados, en su mayoría.
- Disponibilidad de recursos para el cumplimiento de los objetivos.

Oportunidades de Mejoramiento

- No se cuenta con un sistema de costeo que abarque todas las actividades académicas y administrativas.
- Estructura incipiente para el apoyo a las dependencias en trámites de comercio exterior.
- Sistemas de información diseñados con pocos mecanismos de control.

Oportunidades en el Entorno

- Balancear la estructura financiera, para que los ingresos financien tanto los gastos como la inversión.
- Obtener Estados Financieros en tiempo real.
- Fortalecer otras fuentes de ingreso diferentes a las matrículas (consultorías, donaciones, ventas por servicios, etc.).
- Optimizar costos y gastos: con personal altamente productivo, aprovechamiento de economías de escala y de las mejores oportunidades del mercado, de descuentos por pronto pago, etc.
- Adoptar estándares de calidad en los procesos de la Dirección.
- Realizar construcciones en alturas para conservar las zonas verdes actuales.
- Incursionar en nuevos negocios propios que diversifiquen la estructura de ingresos.
- Aprovechar el know how de la academia, para mejorar la gestión administrativa de la DIAF.

Amenazas

- Estructura de ingresos y gastos universitarios desbalanceada.
- Alta dependencia de los ingresos por matrículas.
- Campus vulnerable en materia de seguridad, al ser un espacio abierto.

- Administración de los recursos físicos muy descentralizada (aulas, equipos de cómputo, recursos de apoyo a la docencia, etc.).
- Permanentemente aparecen solicitudes por servicios “urgentes” de parte de los usuarios internos y externos, lo cual genera sobrecostos y altos niveles de stress entre las dependencias de la Dirección.
- No existe aún, un acatamiento total y permanente de las políticas y procedimientos definidos.

10.5.2 Objetivos a 2009

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Proponer, para aprobación por parte del Consejo Superior, presupuestos anuales superavitarios en la operación.
- Lograr mayor capacidad de inversión con recursos propios.
- Superar el déficit actual en el capital de trabajo.
- Lograr menores niveles de endeudamiento de largo plazo.
- Crear Unidades Estratégicas de Negocio rentables, que se constituyan en fuentes de financiación.
- Adelantar un programa de optimización de costos y gastos, con el acompañamiento de la comunidad universitaria.
- Reestructurar la contabilización de ingresos y gastos para lograr más consistencia y coherencia en los Estados de Resultados.
- Obtener y renovar, cuando corresponda, las certificaciones de calidad de los principales procesos de la Dirección.
- Consolidar el uso de indicadores de gestión y de tableros de control de mando (Balance Score Card).
- Establecer mecanismos de autoprotección para los sistemas de información contables y financieros.
- Realizar auditorías periódicas a los sistemas de información administrativos y financieros.
- Proponer la realización de construcciones en alturas para liberar zonas verdes, cuando se necesiten nuevos inmuebles.
- Propender por una administración más eficiente de las aulas de clase, de cómputo

y de laboratorios, mediante la definición del estándar de aula EAFIT.

- Hacer más automatizado al Campus: con controles computarizados de aire acondicionado, de iluminación, sistematización de parqueaderos, etc..
- Expandir el uso de la seguridad electrónica a través del Circuito Cerrado de Televisión.

10.5.3 Objetivos a 2012

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Impulsar la formulación y aprobación de presupuestos que financien por completo la operación, así como las inversiones.
- Prescindir de los créditos de tesorería y de largo plazo.
- Optimizar el portafolio de inversiones de la Universidad, en tanto se pueda invertir a plazos mayores que los actuales.
- Propender por optimizar todos los recursos financieros disponibles.
- Lograr tener un campus seguro, automatizado, estéticamente impecable, con suficientes áreas de estudio y proporcionado en cuanto a zonas verdes y áreas construidas.
- Sistematizar todos los procesos que le competen a la Dirección, para que trabajen en línea.
- Tener todos los sistemas de información de los cuales la Dirección es usuaria, diseñados con los adecuados mecanismos de control.

10.6 DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO

El principio rector de la gestión que realiza la Universidad es el desarrollo humano de su gente: profesores, estudiantes y empleados administrativos, públicos todos específicos y diferenciados, con impactos distintos pero no menores para cada uno de ellos, los cuales, en un entramado de vínculos, constituyen y representan el sentido de comunidad.

Desde este punto de vista, las estrategias de desarrollo trazadas por la Dirección de Desarrollo Humano, en el ámbito del bienestar universitario –y dentro de las cuales se circunscriben la oficina de la Dirección y los Departamentos de Desarrollo Estudiantil, Desarrollo Artístico, Médico y Salud

Ocupacional, Desarrollo de Empleados y Deportes-, apuntan a que dicho bienestar sea una construcción de responsabilidades mutuas y comunes, las cuales propendan por transformar la calidad de vida y las interacciones comunicativas que se tejen en la comunidad universitaria. Así mismo, y en el contexto de la Acreditación Institucional, las estrategias se perfilan como la búsqueda de una cultura de la autorregulación y del análisis permanente de los intereses, las necesidades y deseos de los diferentes estamentos que conforman la Universidad, a la vez que atenderán a la forma como la Universidad dará respuesta a esta búsqueda.

10.6.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Desarrollo de los sistemas de información.
- Programa de becas para estudiantes por dificultades económicas (estratos 1, 2 y 3) establecidas por convenio, y por estímulos para estudiantes y empleados.
- Calidad y pertinencia de los servicios contratados con entidades externas.
- Estricto cumplimiento de las leyes laborales en el desarrollo de los procesos.
- El equipo de profesionales que conforman el grupo de trabajo.
- Oportunidad de capacitación que brinda la Institución.
- Integración administrativa de las áreas que atienden tanto el bienestar laboral como el estudiantil.
- Diseño integral de programas y servicios de bienestar, para ser ofrecidos a los diferentes públicos: profesores, estudiantes, empleados administrativos, familiares, jubilados y egresados.
- Apertura de la Universidad para que sus estudiantes, realicen actividades co-curriculares en grupos estudiantiles, artísticos y deportivos, los cuales contribuyen de manera directa en su formación integral.

Oportunidades de Mejoramiento

- Insuficientes espacios físicos: Para actividades deportivas, artísticas, de grupos estudiantiles, de estudio y áreas de trabajo para el personal.

- Carencia de un coliseo cubierto con escenarios para la realización de actividades deportivas y artísticas.
- Falta refinar las estrategias de oferta de los programas y servicios, con base en las preferencias y necesidades del público objetivo del Bienestar.
- Falta de mecanismos de medición del impacto de los programas y servicios.

Oportunidades en el Entorno

- Reconocimiento del CNA en el proceso de Acreditación Institucional al sistema de Bienestar Universitario.
- Certificación de la calidad de los procesos administrativos.
- Aprovechar los medios de comunicación en el interior de la Universidad, para lograr una mayor difusión de los programas y servicios de Bienestar.
- Amplia participación de la comunidad educativa de la ciudad en eventos de promoción de la salud y el auto cuidado, de carácter interdisciplinario, intra e interinstitucional.
- Realización de alianzas estratégicas con el CEC para el ofrecimiento de programas de extensión pertinentes al bienestar universitario.
- Generar espacios de comunicación entre joven-adulto, que permitan acercar la brecha generacional.
- Posicionamiento del modelo de organización del sistema deportivo en el medio universitario.

Amenazas

- Falta de conciencia y compromiso de la comunidad universitaria respecto a la responsabilidad individual y social que se debe tener sobre la prevención en salud y seguridad laboral.
- La apatía por parte de estudiantes y profesores para elegir y participar como representantes, a los diferentes entes que vigilan y promueven el cumplimiento de la Misión Institucional.
- Ausencia de un documento que formalice las políticas institucionales que regulan y delimitan los objetivos a alcanzar, en términos de promoción y prevención de salud integral de la comunidad universitaria.
- Análisis sesgado sobre el enfoque de la evaluación del bienestar universitario, el cual privilegia el aspecto cuantitativo sobre el cualitativo.

10.6.2 Objetivos a 2009

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Estandarizar los procesos internos con miras a la adopción del reconocimiento nacional de calidad.
- Establecer estrategias eficaces de comunicación entre las diferentes áreas que componen la Dirección de Desarrollo Humano y las demás instancias que integran la comunidad universitaria, con el fin de buscar el impacto esperado de la gestión del bienestar universitario.
- Fortalecer la evaluación del desempeño del personal administrativo en dos ámbitos: los procesos que se atienden y el desempeño individual del empleado en el cumplimiento de su gestión.
- Definir políticas de relevo generacional del personal administrativo.
- Promover la implementación de mejoras en la estructura física requerida para el desarrollo de actividades deportivas y artísticas.
- Apoyar el proceso de revisión de los estatutos que regulan el quehacer docente dentro de la Institución, mediante la identificación de alternativas a los sistemas actuales de asignación académica, de bonificaciones a labores administrativas y a la producción intelectual por parte de los docentes, y de estímulos a la docencia calificada.

Preservar y ampliar la proyección social

- Propender por una cultura de la prevención, con base en la creación de políticas, el desarrollo de programas y los espacios de reflexión entre las diferentes instancias que integran y conforman la Universidad.
- Crear nuevas estrategias de intervención para apoyar al estudiante con deficiencias en su rendimiento académico, brindándole espacios co-curriculares y servicios que ofrezcan alternativas cognoscitivas y metodológicas que contribuyan para que el estudiante pueda culminar exitosamente sus estudios, previniendo el fracaso académico y la deserción.
- Publicar en medios de comunicación institucionales y regionales, material impreso y audiovisual, sobre las actividades de bienestar universitario.
- Realizar estudios permanentes y pertinentes para identificar necesidades y preferencias

deportivas y artísticas, así como en asuntos de salud psico-física que requiera la población eafitense en cuanto a su formación integral.

- Revisar y refinar las políticas generales de Becas y estímulos, para profesores, empleados y estudiantes.
- Realizar un balance de formación del personal administrativo y elaborar el plan individual de desarrollo.

10.6.3 Objetivos a 2012

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Alcanzar la certificación de calidad para los procesos internos de bienestar universitario.
- Contar con estándares de seguridad e higiene laboral, de prevención de emergencias y del bienestar de las personas, al construir o remodelar espacios y/o puestos de trabajo en la Universidad.
- Gestionar la construcción de un Coliseo Cubierto con espacios adecuados para la realización de actividades deportivas y culturales.

Preservar y ampliar la proyección social

- Favorecer mecanismos de reflexión e interiorización de la política institucional de promoción y prevención que conlleven a la construcción de planes operativos que las involucren.
- Consolidar y expandir un Semillero de estudiantes de pregrado que se proyectan como futuros monitores para atender los diferentes programas co-curriculares que agencia Bienestar Universitario.
- Fomentar la realización de torneos deportivos y encuentros artísticos, nacionales e internacionales en la Universidad.
- Actualizar el estudio socioeconómico del empleado eafitense con el fin de ajustar y fortalecer los servicios y programas ofrecidos a los empleados.

10.7 OFICINA DE ADMISIONES Y REGISTRO

La Oficina de Admisiones y Registro es la dependencia de la Universidad que debe velar, en forma permanente, por la actualización y mejora de los procesos de admisión, registro, control académico y

administración de aulas y equipos audiovisuales. Este Plan Estratégico se fundamenta en la aplicación de plataformas virtuales a todos los servicios ofrecidos, para asegurar una mejor atención a los usuarios, un mejor apoyo a los procesos de aprendizaje y la internacionalización de la Universidad.

10.7.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Centralización de los procesos que apoyan la logística del pregrado y del posgrado.
- Presencia en el Consejo Académico, lo que permite el ágil manejo de las disposiciones y decisiones de dicho organismo.
- Procesos de actualización de información y de publicación en Internet del material generado en la Oficina.
- Asesoría permanente a los diferentes estamentos universitarios en términos relacionados con la administración académica.
- Cumplimiento oportuno de las funciones y procesos asignados.
- Equipo de trabajo comprometido con la continua capacitación, para garantizar la excelencia en el servicio.

Oportunidades de Mejoramiento

- Carencia de mecanismos efectivos de difusión de los reglamentos, procesos y procedimientos relacionados con la dependencia.
- Carencia de orientación a los estudiantes por parte de los asesores académicos, dificultando los trámites de registro y matrícula.
- Falta de compromiso y constancia en el suministro de la información en otras dependencias de la Universidad.
- Prolongado tiempo de estudio y respuesta a solicitudes de los estudiantes en algunos programas.
- Dificultad en la actualización oportuna de algunas aplicaciones y falta de personal para la atención oportuna de los servicios informáticos requeridos.
- Atraso tecnológico de los equipos de trabajo.
- Instalaciones físicas inadecuadas para atender el flujo de usuarios.
- Inexistencia de señalización y de un punto de información en el área de atención y de una línea de atención al cliente.

- Número limitado de aulas especiales para atender las demandas de las actividades de docencia y extensión.
- Falta de un sistema de seguridad para los equipos ubicados en las aulas especiales y desactualización tecnológica de algunos de ellos.
- Descoordinación con el Centro de Administración Documental para la administración de los registros históricos.

Oportunidades en el Entorno

- Desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC's), lo que obliga a rediseñar los procesos y aplicaciones, fortalecer las relaciones con áreas como el Centro de Informática y la Dirección Administrativa y Financiera, y el establecimiento de convenios con entidades externas de diversa índole (oficiales, bancarias,...).
- Rediseño del Sistema SNIES lo que implica capturar información adicional a la actual y creación y modificación de las aplicaciones y bases de datos existentes.

Amenazas

- La masificación afectará las condiciones locativas y de infraestructura para ubicar los grupos de estudiantes.
- Cambios masivos en los planes de estudio y, por tanto, adecuación de las aplicaciones y las bases de datos en caso de acoger en todos los programas políticas que reducen la carga académica de los programas tanto de pregrado como de posgrado.

10.7.2 Objetivos a 2009

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Contar con mayor autonomía tecnológica, para el diseño, gestión y actualización de los sistemas informáticos de apoyo a las actividades de registro académico. Coordinar el desarrollo de plataformas tecnológicas que aseguren una información en línea y en tiempo real.
- Crear nuevas aplicaciones o nuevos módulos en AYRE para la administración de planes académicos de cada programa.
- Depurar las bases de datos tanto de pregrado como de posgrado, de tal manera que se pueda garantizar su integridad.

- Conformar un equipo de trabajo capaz de asegurar la atención oportuna y la calidad a los usuarios.
- Ofrecer servicios de Soporte en Línea, para la atención a estudiantes y egresados de la Universidad.
- Diseñar una estrategia de comunicaciones que permita el conocimiento de los procesos de la dependencia y de los reglamentos internos y agilice la realización de trámites.
- Estandarizar los procesos de la dependencia con miras a la obtención de un reconocimiento nacional de la calidad.
- Adecuar la base de datos de registro que valide la información suministrada por aspirantes de colegios nacionales e internacionales.
- Buscar continuamente la capacitación y profesionalización de los funcionarios asignados a la dependencia, con el fin de alcanzar la excelencia en el servicio.
- Promover la eficiencia y la sistematización del proceso de adquisición y administración de los equipos necesarios para el desarrollo de las actividades de aprendizaje.
- Asegurar un estándar de equipos de apoyo docente acorde con las nuevas tendencias tecnológicas y pedagógicas.
- Implementar mecanismos de seguridad para el manejo de equipos desde un centro logístico.
- Adecuar en todas las aulas un sistema de comunicación a través de citófonos, para que los usuarios reporten anomalías y/o realicen requerimientos de aulas y equipos audiovisuales.
- Lograr un incremento en los pagos por comercio electrónico hasta un 80%.
- Ofrecer servicios virtuales en el 80% del proceso de matrícula, basados en workflow.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Participar en la construcción y desarrollo de un sistema de registro que facilite el ingreso de estudiantes extranjeros.

10.7.3 Objetivos a 2012

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Utilizar la tecnología de dispositivos móviles para que los usuarios puedan realizar consultas,

registro, matrícula y reservas de aulas y equipos, sin necesidad de desplazarse a la Universidad.

- Identificación biométrica del estudiante para evitar suplantaciones en las clases y exámenes.
- Coordinar el desarrollo del carné de estudiante, como instrumento para procesos de seguridad, asistencia, registro, consulta de notas, acceso a las aulas multi-audiovisuales, identificación y revalidación automática.
- Impulsar el diseño de un sistema de certificados académicos digitales, que cumpla con altos estándares de seguridad.
- Promover el establecimiento de protocolos generales de seguridad de la información en todas las plataformas de apoyo.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Ofrecer a la comunidad universitaria todos los datos de su historia académica en dos idiomas (español e inglés).

10.8 CENTRO DE EGRESADOS

El Centro de Egresados (CEg) de la Universidad EAFIT es un Centro de Intermediación y Gestión de Información para apoyar el desarrollo personal, profesional y empresarial de los egresados de pre y posgrado de la Institución, en concordancia con el desarrollo de esta última. Este Centro que se proyecta como:

- Un Centro Estratégico de Información sobre los egresados, su evolución y su impacto a nivel nacional e internacional.
- El Centro líder de apoyo al egresado a nivel nacional.

Para ello, este Plan Estratégico de Desarrollo 2006 – 2012 delimita objetivos que claramente apoyan la labor académica, investigativa y de proyección social de EAFIT, identificando las acciones que se proyecta realizar y que van fortaleciendo la capacidad de respuesta del Centro y la imagen interna y externa. Seguidamente se describen de manera general los criterios sobre los cuales se basó el análisis para la elaboración del plan del Centro.

- Si la Misión universal de la Universidad es formar personas comprometidas con el desarrollo integral de su comunidad, por medio de programas de pregrado y de posgrado, dentro de un ambiente de pluralismo ideológico y de

excelencia académica, competentes internacionalmente en sus áreas de conocimiento, el Centro de Egresados -como unidad de apoyo- debe gestar espacios y dinámicas que permitan potencializar y transferir las experiencias y el conocimiento desarrollado por los egresados hacia y desde la Universidad EAFIT.

- Las acciones que se realicen con los egresados de EAFIT deben responder a las necesidades de proyección social y a la consolidación de la imagen de la Universidad.
- En los diferentes lineamientos planteados para llevarse a cabo en el mediano y largo plazo, el Centro debe responder a los siguientes principios básicos: mantener la identidad de la Institución; posibilitar la correspondencia e interrelación entre los egresados y la misma; tener los medios adecuados y la permanente disponibilidad para cumplir con la voluntad de servir; y construir espacios de interacción e interdisciplinariedad que permitan la emergencia de los sujetos que forman la comunidad eafitense.
- El Centro debe en todo momento mantener la claridad de que: es un centro de gestión de información; la información y los contactos que maneja son de carácter estratégico y que bien orientados permiten al resto de la Universidad proyectar acciones de posicionamiento en el entorno tanto nacional como internacional; es una unidad de servicio; se debe a los egresados y a la Institución.

10.8.1 Objetivos a 2009

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Apoyar a la Institución en la difusión de la oferta académica en todos los niveles, utilizando todos los canales de comunicación entre los egresados y la Universidad.
- Establecer grupos de egresados por programa que se reúnan dos o tres veces al año con los jefes de carrera, representantes estudiantiles y representante del Centro de Egresados con el objeto de hacer conversatorios sobre el programa.
- Ejecutar reuniones anuales o bianuales, según se estipule con el correspondiente jefe de programa, con los egresados por carrera.
- Definir y ejecutar estrategias que hagan que

nuestros egresados más idóneos en cada área del conocimiento participen activamente en las actividades académicas formales y no formales.

- Crear un modelo de pronóstico para prever la línea de formación y desarrollo profesional y laboral que va a seguir cada uno de nuestros egresados y las poblaciones que ellos conforman.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Apoyar la difusión de los resultados de investigación entre nuestros egresados.
- Conformar una comunidad virtual llamada "Grupo de Investigación y Desarrollo Internacional de EAFIT" (GIDIE) con todos los egresados que trabajan en formación, investigación y desarrollo o que estudian posgrados en el exterior, para que tengan un espacio para conversar sobre su actividad investigativa y compartirla con los residentes en Colombia y con su Institución.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de formación universitaria

- Apoyar el programa de empresarismo con egresados empresarios y emprendedores.
- Continuar representando a la Institución en la mesa de Sistemas de Información de RUEDA (Red Unificada de Emprendimiento de Antioquia).
- Concebir y publicar el Primer Directorio Empresarial de Egresados y para Egresados.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Apoyar todos los procesos de Acreditación Institucional y de Programas.
- Realizar informes de solicitudes de profesionales y ubicaciones.

Preservar y ampliar la proyección social

- Mantener el servicio gratuito de intermediación laboral para egresados.
- Fortalecer el servicio de intermediación laboral prestado a las empresas.
- Definir y promocionar actividades a través de las cuales se permita al egresado proyectarse socialmente más allá de su ejercicio laboral.
- Fortalecer el posicionamiento con que se cuenta a nivel regional y nacional en el manejo de las relaciones con egresados, a través de la coordinación general de la Red de Oficinas de Egresados de Antioquia: Enlace Profesional.

- Mantener y proyectar la reflexión y acción por unos salarios acordes a la formación profesional de nuestros egresados y de los profesionales en general.
- Continuar con la participación que se tiene en el desarrollo del proyecto nacional OLE y fortalecer los lazos actuales con la gerente del proyecto OLE (Observatorio Laboral para la Educación).
- Informar a los jefes de programa y decanos sobre el proyecto OLE del MEN.
- Propender por la creación de la red nacional de oficinas de egresados y obtener el liderazgo de dicha red.
- Apoyar la reactivación de las Asociaciones de Egresados de los programas que ya cuentan con egresados.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Definir y ejecutar una estrategia para localizar a nuestros egresados residentes en el exterior y actualizar la Base de datos del CRM.
- Prestar servicios de comunicación de valor agregado para el egresado, en especial todos aquellos que se den entre la Universidad y los egresados que se encuentran en el exterior, recolectando datos que permitan constituir su perfil y del tipo de apoyo que esperan y que podemos darles.

10.8.2 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Definir y ejecutar estrategias de participación de comunidades de egresados de tal forma que éstas aporten su visión de nuestros pregrados y la pertinencia del aporte que nuestros egresados de pregrado ofrecen al desarrollo de la comunidad en general.
- Tener activos Grupos de Egresados de cada uno de los programas de pregrado que apoyen a las instancias responsables de éstos en la reflexión continua sobre calidad, pertinencia, evolución académica.
- Apoyar a cada jefe de programa en mantener una relación cercana con sus egresados a través de una reunión anual de los egresados por programa organizada por el Centro de Egresados.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Definir y ejecutar estrategias de participación de las comunidades de egresados de tal forma que estas aporten su visión de nuestros programas y la pertinencia del aporte que nuestros egresados de posgrado ofrecen al desarrollo de la comunidad en general.
- Elaborar informe de tendencias de estudios de posgrado de nuestros egresados de pregrado a partir de la creación de un perfil desde sus semestres de práctica, año tras año por cada estudiante/egresado, de tal manera que se pueda inferir por grupos poblacionales cuál será el próximo paso.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de formación universitaria

- Mantener un directorio empresarial actualizado y utilizarlo como herramienta estratégica de posicionamiento de la Universidad y de sus egresados y sus negocios.
- Crear y mantener una lista de egresados - empresarios que pueden apoyar la creación de empresa por parte de nuestros estudiantes o recién egresados.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Mantener y mejorar la participación en la evaluación del factor Egresados y Proyección Social para los procesos de Acreditación Institucional y de programas.
- Fortalecer los canales de participación de todos los egresados en las decisiones académicas y administrativas a través de los grupos de apoyo a los programas.

Preservar y ampliar la proyección social

- Mantener y fortalecer los programas establecidos hasta el 2009.
- Mantener y proyectar el liderazgo en la red nacional de oficinas de egresados.
- Realizar un Gran Encuentro de Egresados para la celebración de los 50 años de la Universidad.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Conocer y divulgar los acuerdos o convenios que se tengan con instituciones en el exterior y evaluar hasta donde se puede lograr "localizar" y apoyar a nuestros egresados en el exterior.
- Continuar y mantener los grupos virtuales de egresados radicados en el exterior y en Colombia y que promuevan la interacción entre todos los egresados de pre y posgrado de EAFIT establecidos en diferentes ciudades del mundo.

10.9 DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y CULTURA

Como una tarea constante, definida bajo los lineamientos estratégicos de la Universidad, el Departamento de Comunicación y Cultura aspira a potenciar los procesos comunicacionales y culturales en la Universidad, para consolidar una imagen institucional en el ámbito nacional e internacional que permita mayor visibilidad y proyección en el medio.

Para ello, este Plan Estratégico de Desarrollo 2006–2012 delimita objetivos que claramente apoyan la labor académica, investigativa y de proyección social de EAFIT, identificando esas acciones que se quieren y se deben comunicar y que van construyendo una imagen interna y externa. Así, se logra que los mensajes, las informaciones, las interacciones y las comunicaciones sean productoras de sentido, creadoras de cultura y posibilitadoras de memoria social.

10.9.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Existencia de medios de comunicación interna.
- Dedicación de una persona de tiempo completo para el trabajo periodístico.
- Ahorro en publicidad en medios masivos de comunicación por el Free Press.
- Estandarización y sistematización de los procesos que se llevan a cabo para la elaboración de las diferentes piezas gráficas y digitales.
- Excelencia y exclusividad de las actividades de la agenda cultural realizadas en la Universidad.
- Desarrollo de nuevos medios de comunicación con el apoyo del pregrado en Comunicación Social.
- Aprovechamiento del portal de la Universidad como una herramienta estratégica de comunicación y mercadeo.
- Adecuadas instalaciones físicas para la realización de las actividades culturales.

Oportunidades de mejoramiento

- Ausencia de un equipo de apoyo periodístico.
- Falta de compromiso y constancia en las fuentes de información interna.
- Escasez de una cultura para el uso y consulta de los medios internos de información.

- Faltan vasos comunicantes entre las diferentes dependencias administrativas y académicas.
- Desconocimiento de la utilidad de las diferentes piezas gráficas y digitales entre los clientes internos de la Institución.
- Limitación en los tiempos para la elaboración de piezas gráficas que respondan a las necesidades creativas y comunicacionales del público.
- Limitación en los formatos de impresión debido a la preferencia del costo sobre el aspecto creativo, estético y comunicacional de las diferentes piezas gráficas.
- Venta de boletería exclusivamente en EAFIT para las actividades culturales.
- Escasa conexión con las dependencias académicas para la planeación de la agenda cultural.
- Indiferencia de la población estudiantil y del público interno ante la programación cultural.
- Falta de canales de distribución para la agenda cultural de la Universidad.
- Falta de planeación de los eventos universitarios que conlleva a que la información no llegue efectiva y oportunamente al público objetivo.

Oportunidades en el entorno

- Reconocimiento del área de información y prensa en los medios masivos de comunicación.
- Alianzas con otras instituciones culturales de la ciudad y del país para la planeación y el desarrollo de la agenda cultural.
- Posicionamiento de actividades de relaciones públicas y celebración de fechas institucionales, que se convierten en referentes para otras instituciones educativas.
- Posicionamiento de las actividades culturales en la ciudad.
- Explotar los temas diferenciales que ofrece EAFIT y que resultan atractivos para los medios de comunicación.
- Conexión con el gobierno nacional, departamental y municipal y con diferentes instituciones educativas, para la realización de actividades culturales conjuntas, que conlleven a una mayor diversidad de público.

Amenazas

- Poco espacio destinado en los medios masivos de comunicación para los temas de educación y cultura.

- Gran cantidad de información generada por las instituciones educativas con respecto a la escasa capacidad de los medios masivos de comunicación de la ciudad y del país.
- Desconocimiento de la dinámica de los medios de comunicación masivos en la comunidad universitaria.
- Variación de los periodistas en los medios que hace perder continuidad y compromiso en el proceso.
- El rumor como medio de comunicación paralelo que genera “ruido” en la Institución.
- El público para las actividades culturales en la ciudad es limitado.

10.9.2 Objetivos a 2009

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Realzar la labor académica e investigativa que se produce en la Universidad, de manera tal que logre ser noticia en los medios masivos de comunicación locales y nacionales.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Difundir las actividades desarrolladas en el programa de Empresarismo, para incrementar la demanda estudiantil de dicho programa.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Construir y mantener espacios para dinamizar los flujos informativos en todos los estamentos de la Institución.

Preservar y ampliar la proyección social

- Consolidar la Universidad de los Niños como un programa de extensión donde se establezca una relación académica, pedagógica y creativa con los niños de 8 a 13 años.
- Conectar propuestas académicas con proyectos de extensión cultural, que potencien y difundan la actividad educativa de la Institución.

10.9.3 Objetivos a 2012

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Lograr que los investigadores tengan un reconocimiento internacional como personajes científicos.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Construir un medio de comunicación para los jóvenes emprendedores, de manera tal que sus actividades puedan ser difundidas nacional e internacionalmente.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Fortalecer los medios de comunicación interna y externa, para que se adecuen a las necesidades del entorno en ese momento.
- Diseñar un sistema de gestión y proyección cultural, basado en la investigación permanente de públicos.

Preservar y ampliar la proyección social

- Publicar artículos, elaborados en el Departamento, en los medios especializados del ámbito nacional, que lideren la opinión en el ámbito cultural.
- Posicionar, nacional e internacionalmente, el portal de la Universidad y que ofrezca al usuario un valor agregado.
- Lograr, a través del área de Información y Prensa, que la Universidad EAFIT sea referente para los medios masivos de comunicación nacionales.

10.10 CENTRO DE INFORMÁTICA

Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) hacen parte, cada vez más importante, de las estrategias de desarrollo de cualquier institución, máxime cuando se trata de una entidad educativa, que debe caracterizarse por su permanente innovación en tecnologías de apoyo a sus procesos nucleares de docencia, investigación y extensión. El Centro de Informática, como unidad de apoyo, trata en este Plan de visionar, desde el punto de vista tecnológico, a la Universidad hacia los años 2009 y 2012, con el propósito de conservar el liderazgo de la Institución en este campo.

10.10.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Infraestructura tecnológica de punta e innovación tecnológica permanente.
- Conocimiento de los procesos de la Universidad.

- Infraestructura propia en Educación Virtual (Eafit Interactiva).
- Buen indicador de cobertura de equipos en docentes y administrativos.
- Alta automatización de los procesos, a través de sistemas de información.
- Adecuados y eficientes servicios de Internet (disponibilidad, capacidad, cobertura e innovación).

Oportunidades de Mejoramiento

- Restricciones presupuestales para la expansión y renovación de la infraestructura tecnológica.
- Limitaciones en tiempo de los usuarios para participar en el diseño de los sistemas de información de apoyo a los procesos de sus unidades.
- Carencia de una estrategia de comunicación tanto para divulgar los nuevos servicios y adelantos tecnológicos que ofrece el Centro a la comunidad, como de las políticas institucionales acerca del uso de los recursos informáticos.
- Bajo número de computadores al servicio de los estudiantes.
- Falta de sensibilización de los usuarios sobre el tema de seguridad informática.
- Limitada documentación de los procesos internos del Centro de Informática.
- Falta de integración con el Comité de Planta Física para implantar servicios tecnológicos en las construcciones.
- Deficiente seguridad física en los centros de cómputo.
- Subutilización de los recursos informáticos por parte de algunos usuarios de la Institución.

Oportunidades en el Entorno

- Reconocimiento nacional de la tecnología informática implementada.
- Creación de una unidad de negocios que comercialice las aplicaciones y el conocimiento en informática.
- Posibilidades que ofrece el campo de la Computación Móvil.
- Alianzas con proveedores de tecnología para el desarrollo de investigaciones conjuntas o la adquisición de tecnología.

Amenazas

- Rápida obsolescencia de la infraestructura tecnológica.
- Pérdida del liderazgo tecnológico actual ante universidades que realizan mayores inversiones.

- Posibles ataques a los servicios informáticos.
- Ingreso de universidades extranjeras con mejor infraestructura tecnológica.

10.10.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Continuar adicionando nuevas funcionalidades y mejorando la plataforma de EAFIT Interactiva.
- Ofrecer alternativas tecnológicas a los aspirantes de pregrado y posgrado, para obtener información sobre los diferentes programas ofrecidos por la Universidad con el fin de incentivar la inscripción.
- Mantener la infraestructura necesaria en los laboratorios de informática, con el fin de apoyar eficientemente los programas de pregrado y posgrado que los requieran.
- Aumentar el número de aulas móviles con el fin de apoyar los procesos de enseñanza/aprendizaje e incrementar el indicador de número de computadores al servicio de los estudiantes.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Fortalecer la infraestructura tecnológica de los laboratorios de investigación o grupos de investigación que hacen uso intensivo de la informática.
- Implantar y administrar la infraestructura tecnológica necesaria para hacer parte de la Red Nacional Universitaria (RNU) y de Internet 2.
- Implementar servicios basados en televisión de alta definición (IPTV) a través de Internet 2.
- Investigar e implementar otros servicios en Internet 2.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Diseñar un sistema de trabajo, tipo semillero o incubadora, en el cual los estudiantes de pregrado desarrollen productos no sólo para la Universidad sino que se puedan comercializar fuera de ella.
- Crear una unidad de negocios encargada de la venta de servicios tecnológicos desarrollados entre el Centro de Informática y estudiantes de pregrado.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Participar en los comités de Información, planta física, central telefónica, seguridad y emergencias.
- Apoyar los procesos de Acreditación Institucional y Acreditación de programas mediante la construcción de un sistema de información automatizado.
- Lograr una cobertura del 100% del campus con posibilidad de utilizar los servicios móviles.
- Gestionar y administrar la infraestructura de apoyo a los diferentes procesos de la Institución.
- Mejorar la eficiencia y calidad de los procesos y servicios institucionales con el uso de tecnologías de información.
- Investigar soluciones tecnológicas que le permitan a la Universidad continuar con su liderazgo en el uso y aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's).
- Garantizar la seguridad de los servicios y sistemas que conforman la infraestructura tecnológica de EAFIT.
- Dotar las nuevas construcciones o reformas en la planta física con los servicios tecnológicos de punta.
- Ofrecer acceso inalámbrico y/o de banda ancha, desde las residencias, a los estudiantes y empleados de la Universidad.
- Contar con un centro de cómputo alternativo que garantice la continuidad de la operación informática de la Universidad ante una contingencia.
- Conectar todas las sedes de EAFIT con enlaces de banda ancha.
- Definir e implementar mecanismos de control tecnológico de acceso a los espacios físicos y a las aplicaciones (sistemas biométricos, carné inteligente).
- Adicionar nuevas funcionalidades a los sistemas de información existentes.
- Implementar en los sistemas de información existentes, el concepto de sistemas activos (se adelantan a las necesidades de los usuarios).
- Conformar un comité que gestione la obtención de donaciones con empresas, egresados y personas naturales.
- Refinar la metodología de desarrollo de aplicaciones del Centro haciendo énfasis en la participación de los usuarios en los proyectos

y en la documentación de los procesos a automatizar.

Preservar y ampliar la proyección social

- Ampliar la oferta de cursos de extensión en Informática y ofrecer algunos de forma virtual.
- Consolidar la Unidad de Gestión de Datos como apoyo a las actividades de promoción y mercadeo.
- Apoyar en conjunto con Comunicación Social la creación y funcionamiento de una emisora que transmita utilizando tecnología IP.
- Apoyar tecnológicamente el posicionamiento de la Intranet corporativa y el portal como medios de comunicación.
- Gestionar con los proveedores planes y promociones para la adquisición de equipos de cómputo con énfasis en aquellos que ofrezcan movilidad.
- Divulgar las actividades y servicios del Centro a través de medios impresos como El Eafitense (continuar con la responsabilidad de la sección de tecnología) y medios virtuales como el portal y la Intranet.

10.10.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Adecuar la plataforma de EAFIT Interactiva para ofrecer cursos de pregrado totalmente virtuales.
- Incrementar la infraestructura de los laboratorios de informática, según el número de estudiantes y los planes académicos de los programas.
- Dotar los laboratorios de informática con aulas móviles que flexibilicen la prestación del servicio.
- Apoyar la creación de laboratorios virtuales en los diversos programas.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Adecuar la plataforma de EAFIT Interactiva para ofrecer especializaciones virtuales.
- Desarrollar la infraestructura para asegurar el soporte virtual requerido en los programas de maestría y doctorado.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- A través de Internet 2 y la RNU (Red Nacional) o de otra solución de banda ancha, facilitar la

comunicación entre grupos de investigación de diferentes universidades.

- Dotar con la infraestructura informática adecuada los laboratorios y espacios de investigación.
- Apoyar la creación de laboratorios virtuales para las actividades de investigación.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Consolidar la unidad de negocios informáticos que tenga excelentes relaciones con el medio empresarial y obtenga beneficios que ayuden al crecimiento de la infraestructura tecnológica.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Certificar a nivel internacional la calidad de todos los procesos del Centro de Informática.
- Culminar la construcción de un campus tecnológico bimodal, en donde todos los servicios que se ofrezcan de manera presencial tengan su equivalente en forma virtual.
- Investigar soluciones tecnológicas que le permitan a la Universidad continuar con su liderazgo en el uso y aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.
- Apoyar la construcción de nuevos bloques o su rediseño bajo el concepto de edificios inteligentes.
- Convertir la Unidad de Gestión de Datos en un apoyo a las actividades de toma de decisión en la Institución.
- Actualizar la red interna (actualmente en tecnología Gigabit) a la tecnología de mayor ancho de banda existente en el momento.
- Implantar telefonía por IP en toda la Institución.
- Transformar los centros de cómputo adscritos al Centro de Informática en un Centro de Gestión Operativa que realice monitoreos al uso de la infraestructura tecnológica y brinde elementos para la toma de decisiones.

Preservar y ampliar la proyección social

- Ofrecer cursos de extensión en Informática con certificación en competencias.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Establecer convenios tecnológicos con universidades del exterior para el uso virtual de laboratorios, realización de cursos virtuales y videoconferencias, y otros servicios que utilicen Internet 2 y la Red Nacional Universitaria.

10.11 OFICINA DE RELACIONES INTERNACIONALES

La Oficina de Relaciones Internacionales es una unidad de asesoría y apoyo para los procesos de internacionalización y globalización de la Universidad, y que, bajo la fórmula “pensar global y actuar local” ha definido su plan de desarrollo enmarcado en la búsqueda del reconocimiento institucional nacional e internacional y de la formación de profesionales competentes internacionalmente.

Para la formulación del plan se consideran dos criterios: una definición de la internacionalización de la educación superior como “el proceso de integrar la dimensión internacional / intercultural en la enseñanza, la investigación y el servicio de la institución” (Jane Knight); y una preocupación por impulsar la movilidad académica, como núcleo distintivo de cualquier proceso de internacionalización de la Universidad.

10.11.1 Análisis DOFA

Fortalezas

- Ofrecimiento de información clara, oportuna a estudiantes y profesores.
- Asesoría personalizada y en diferentes aspectos y niveles.
- Movilidad académica exitosa en pregrado.
- Imagen externa como líderes en materia de convenios.
- Sistemas novedosos de asesoría sin costo extra (alianzas).
- Participación en organizaciones que permiten el contacto con entidades y empresas internacionales.

Oportunidades de Mejoramiento

- Carencia de recursos técnicos y humanos con la calidad necesaria para interactuar con instituciones de otros países.
- Retrasos en la producción de material bilingüe.
- Débiles sistemas de comunicación masivos con los estudiantes.
- Inexistencia de canales de comunicación efectivos sobre los convenios, entre la Oficina y los departamentos.
- Diversidad de criterios entre departamentos académicos o jefes de carrera en cuanto al reconocimiento de materias.
- Carencia de un sistema de calificaciones dirigido a mostrar en instituciones de orden

internacional, la trayectoria y desempeño académico de los alumnos eafitenses.

Oportunidades en el Entorno

- Tendencia mundial a la globalización.
- Proyectos a nivel internacional de homologación de títulos.
- Convenios con otras instituciones de Educación Superior.

Amenazas

- Imagen de Colombia en el exterior que impide la reciprocidad.
- Dificultades que tienen las universidades privadas para conseguir fondos internacionales.
- Poca oferta de cursos en otros idiomas.
- Dificultades para la inscripción a la Universidad desde el extranjero.
- Dificultades para presentar en el exterior los exámenes de admisión a posgrados.

10.11.2 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Articular la Oficina con los procesos de internacionalización en otras universidades del mundo.
- Apoyar el proceso de flexibilización curricular, a través de la consecución de información académica compartida con universidades pares en el mundo.
- Capitalizar las relaciones establecidas en otros proyectos.
- Monitorear los cambios en la Educación Superior en el mundo.
- Participar activamente en organismos internacionales.

Mejorar la oferta académica de posgrado

- Cautivar la población de egresados y acompañar procesos de estudio de posgrado en el exterior.
- Atraer estudiantes de posgrado extranjeros.
- Desarrollar los convenios de cooperación académica buscando activar otros intercambios (docentes, investigadores, publicaciones).

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Apoyar el proceso de formación de redes universitarias internacionales.

Convertir el empresarismo en uno de los ejes de la formación universitaria

- Facilitar la inserción de la Universidad en proyectos internacionales de impacto empresarial y social, suministrando a las áreas académicas la información sobre las oportunidades ofrecidas.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Contribuir a la creación de un sistema de respaldo a las acreditaciones internacionales.

Preservar y ampliar la proyección social

- Mantener una línea de información a la comunidad eafitense acerca de oportunidades en el exterior.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Brindar información a las áreas académicas acerca de las demandas y oportunidades de mercado.
- Coordinar el proceso de elaboración de la página Web de EAFIT en Inglés.
- Crear un sistema de información a partir de las relaciones con otras universidades y de la experiencia de los estudiantes que van a estudiar en instituciones pares.
- Apoyar el proceso de inscripción y recibimiento de estudiantes extranjeros en EAFIT.
- Apoyar el proceso de integración académica y social de los estudiantes extranjeros en EAFIT.

10.11.3 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado

- Realizar acuerdos de homologación de programas académicos de pregrado en otros países.

Enriquecer el desarrollo de la investigación en EAFIT

- Coordinar un Centro de Estudios Internacionales.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Tener un centro de administración de pruebas académicas internacionales al servicio de la comunidad local.
- Diseñar un sistema de seguimiento de indicadores académicos internacionales.

Preservar y ampliar la Proyección Social

- Tener la página Web en, al menos, cuatro idiomas.

Incrementar la presencia internacional de la Institución

- Tener o hacer parte de un observatorio nacional de la actividad académica en educación superior.
- Contar con un sistema de asesoría a los docentes y de contacto con publicaciones internacionales.
- Contribuir en el diseño de estrategias que posicionen a EAFIT como la sede de eventos internacionales.
- Representar a la Universidad ante organismos internacionales estratégicos.

CAPÍTULO UNDÉCIMO

PROYECTOS Y PROGRAMAS ESPECIALES



Algunos de los objetivos previstos para el período 2006-2012 sólo se alcanzarán con la intervención mancomunada de toda la comunidad universitaria, o al menos de gran parte de ella; intervención puesta en acción bajo una coordinación central, lo que permite denominarlos proyectos y programas especiales.

Los proyectos especiales considerados en este plan se caracterizan por requerir la participación armónica de distintas instancias académicas y administrativas de la Institución; por contar con el respaldo y seguimiento de la alta dirección de la Universidad (Consejo Directivo, Rectoría y Vicerrectoría); por exigir la formulación de un plan de trabajo específico, luego de la aprobación de este plan de desarrollo por parte del Consejo Superior, y por requerir la asignación de recursos financieros, eventualmente cuantiosos.

11.1 PROYECTOS ESPECIALES

11.1.1 Desarrollo de programas de formación vía e-learning

La Universidad EAFIT se ha distinguido por su liderazgo en el uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) como apoyo a sus procesos académicos y administrativos. Recientemente se ha venido fortaleciendo en la Universidad una iniciativa orientada hacia la consolidación del concepto campus bimodal que metafóricamente busca proveer

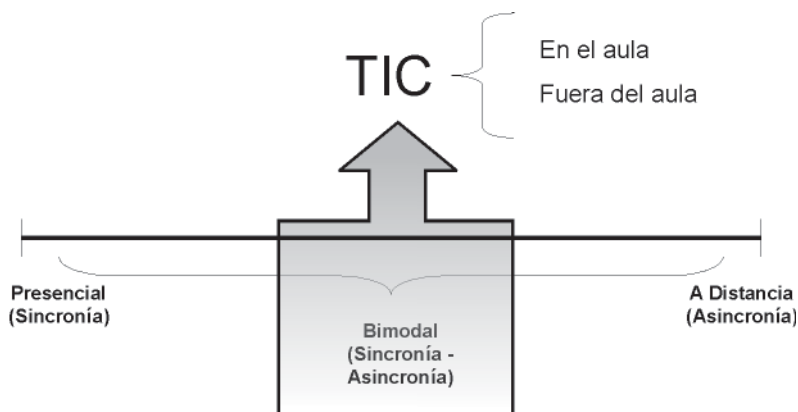
una segunda puerta de entrada (virtual) en forma complementaria a la tradicional en el campus físico de la Institución tal como se muestra en el gráfico 16.

En el ámbito académico, este concepto se ha venido desarrollando haciendo uso de la plataforma de EAFIT Interactiva que sustentada en el concepto de bimodalidad, considera la educación presencial y la educación virtual, no como extremos irreconciliables, sino como puntos de un continuo, tal como se muestra en el gráfico 17.

Gráfico No. 16
Modelo del Campus bimodal



Gráfico No. 17
Modelo Educativo Bimodal



En conversaciones sobre el tema, y tomando como referencia los avances que sobre el mismo se vienen realizando por parte de múltiples instituciones en el contexto nacional e internacional, se ha insistido en la necesidad de avanzar en el desarrollo del modelo hasta concretar una capacidad institucional de construir y ejecutar programas totalmente virtuales.

Por tanto, es propósito de este proyecto, proponer un marco de acción que permita, en el contexto de este Plan Estratégico de Desarrollo 2006-2012, alcanzar el objetivo señalado, cuyas actividades se sintetizan a continuación:

- Sensibilizar, capacitar y comprometer a la comunidad Universitaria en el desarrollo de Educación Virtual.
- Formalizar un equipo de trabajo que refine y ponga en funcionamiento un modelo de generación y operación de la educación virtual.
- Poner en ejecución un proyecto (programa de curso) piloto.
- Hacer los ajustes que se estimen convenientes al modelo bajo consideración.
- Escalar el proyecto a otros programas educativos.

El modelo que se propone en la siguiente figura se corresponde de manera general con los modelos que vienen siendo utilizados por otras instituciones

que hoy día están operando programas de educación virtual.

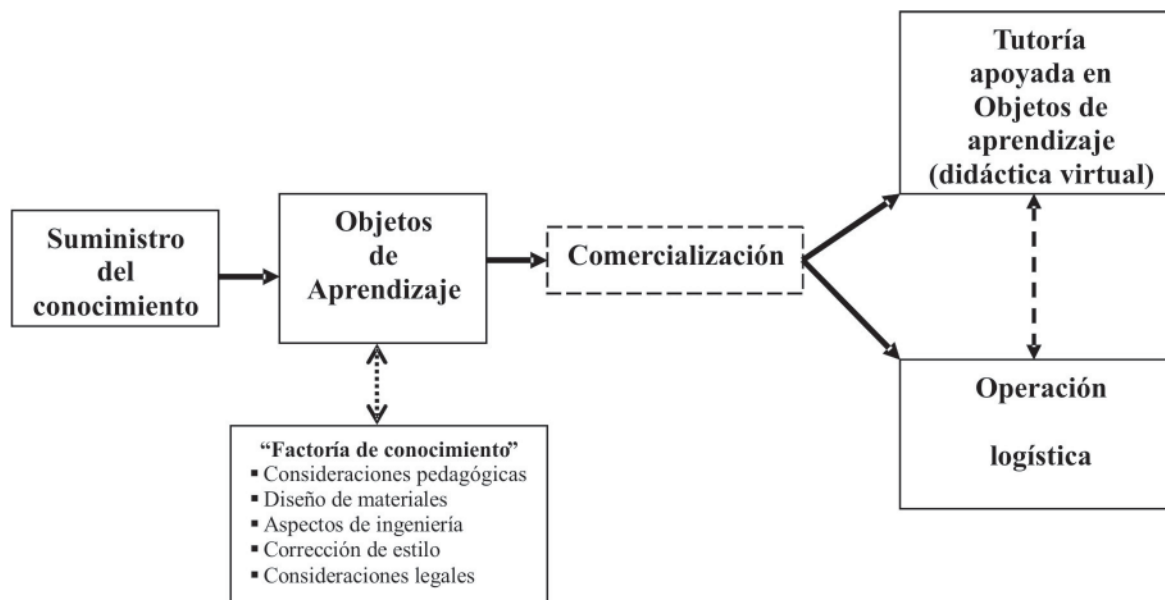
En esencia, el modelo contempla la puesta en funcionamiento, a partir del conocimiento de los profesores, de una factoría de conocimiento. Generados los objetos de aprendizaje y puestos a disposición del público objetivo, son utilizados para el desarrollo de actividades de aprendizaje, contando con el debido soporte logístico para la ejecución de los mismos.

Se propone por tanto formalizar la puesta en funcionamiento del modelo de generación y operación de educación virtual a partir de un proyecto (programa de curso) piloto, bien sea nombrando un director del proyecto, o, comisionando, con la debida asignación de los recursos requeridos, a la Línea de Investigación y Desarrollo en Informática Educativa para que lo desarrolle bajo su consideración.

Para el desarrollo del mismo será fundamental contar con los recursos y experiencia de unidades de apoyo como el del equipo que actualmente se encuentra al frente del proyecto EAFIT Interactiva.

En el marco de este Plan Estratégico de Desarrollo 2006-2012, se esperaría que el proyecto piloto entre en funcionamiento pleno antes de 2008. A partir de entonces, se realizaría el escalamiento gradual del proyecto hasta consolidarlo en el 2012.

Gráfico No. 18
Modelo para la generación y operación de Educación Virtual



11.1.2 Propuestas para el desarrollo de las Sedes

Además del campus central, situado en la ciudad de Medellín, la Universidad posee instalaciones en el Municipio de Rionegro (Antioquia), en el sector denominado Llanogrande; en la ciudad de Bogotá y en la ciudad de Pereira.

11.1.2.1 Sede EAFIT Llanogrande (Rionegro-Antioquia)

Desde su inauguración en 1996, estas instalaciones han venido funcionando como parte integral del campus central, para los programas de pregrado, de posgrado y de extensión (educación continua y enseñanza del inglés).

Sin embargo, dado el crecimiento del campus universitario en Medellín, la Sede de Llanogrande ha resultado subutilizada, lo que obliga a repensar su destinación. El desarrollo de este proyecto corresponde a la Dirección de la Sede de Llanogrande, de acuerdo con orientaciones específicas de la Rectoría y del Consejo Directivo de la Universidad.

11.1.2.2 Sede EAFIT Pereira

Desde mediados de los años 90, la Universidad EAFIT creó una sede propia en la ciudad de Pereira, con el doble propósito de ofrecer programas de posgrado y de extensión, por una parte; y de constituir -para los bachilleres de la región cafetera- un centro de información y de promoción de las carreras ofrecidas en la ciudad de Medellín. Ambas tareas se han venido desarrollando cabalmente y su profundización constituye el norte de desarrollo de la Sede de EAFIT en la ciudad de Pereira.

Como proyecto especial, la Sede EAFIT Pereira deberá trabajar, entonces, en mejorar, de manera continua, el posicionamiento de la Universidad en la región cafetera, tanto entre los alumnos de secundaria que aspiran a realizar estudios de formación universitaria, como entre los profesionales de la zona que desean adelantar posgrados o que requieren cursos de actualización y de capacitación. Los resultados de este esfuerzo se reflejarán en los indicadores de matrícula estudiantil de pregrado y posgrado.

11.1.2.3 Sede EAFIT Bogotá

La concentración demográfica de la población del país en la ciudad de Bogotá se manifiesta en todos los aspectos de la vida social, incluido el desarrollo de la educación superior, el cual puede medirse por las cifras relativas a instituciones, programas, docentes y alumnos radicados en esa ciudad.

Esta circunstancia, unida a la experiencia de la Universidad EAFIT en Bogotá, en el ofrecimiento de especializaciones en el área de la administración, desde hace más de 20 años; y a la trayectoria y reconocimiento nacionales de la Institución, fortalecidos con el otorgamiento de la Acreditación Institucional por parte del Ministerio de Educación Nacional, permite proyectar un futuro diferente para la Sede EAFIT Bogotá.

En este caso, también bajo la orientación de la Rectoría, se constituye un proyecto especial para el desarrollo de la Sede EAFIT Bogotá, tendiente a crecer la cobertura de la Universidad en la educación de posgrado y a convertir la Sede, hacia el año 2012, en una Escuela de Posgrados, con autonomía académica y administrativa.

11.1.3 Plan maestro de expansión física

El crecimiento físico de la Universidad ha sido notorio en los últimos años, en particular en el campus ubicado en la ciudad de Medellín, el cual ha sido objeto de diversas intervenciones, como construcción de edificios nuevos, remodelación de otros, reformas a los espacios deportivos y sociales, etc..

En el momento actual, puede hablarse de un agotamiento relativo del campus, lo cual obliga a repensar las posibilidades y las tendencias de crecimiento, tanto en extensión, como en altura y en uso o destinación de las áreas potencialmente disponibles para nuevas construcciones.

Este proyecto especial compete a la Rectoría y al Consejo Superior de la Universidad.

11.2 PROGRAMAS ESPECIALES

11.2.1 Actualización Curricular

Desde la Conferencia Mundial de la Educación Superior, realizada por la Unesco en 1998, una nueva

ola de reformas se viene promoviendo y desarrollando en los programas de formación universitaria, teniendo en cuenta la consolidación de fenómenos sociales como la globalización, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), el fortalecimiento de una sociedad de la información y del conocimiento, las transformaciones del mercado laboral, la cultura del aprendizaje a lo largo de toda la vida, y la necesidad de desarrollar competencias entre los nuevos graduandos.

En Colombia, las reformas propuestas han girado sobre aspectos como los siguientes:

- Cambiar el énfasis de la enseñanza al aprendizaje, lo que significa asignar la responsabilidad principal al alumno y señalar que el docente no puede ser sólo un transmisor de información consignada en textos impresos o virtuales.
- Proponer la organización de los planes de estudio con base en un sistema de créditos académicos, definidos como el número de horas que el alumno dedica al aprendizaje.
- Propiciar el desarrollo de un sistema educativo basado en ciclos (técnicos, tecnológicos y profesionales) y en la articulación plena de los posgrados en el proceso de formación del alumno.
- Desarrollar los currículos alrededor del concepto de competencias, como objetivo final de la formación del alumno.
- Reducir la duración (número de semestres) de los programas de pregrado y flexibilizar su realización por parte del alumno.

En la Universidad EAFIT se han puesto en práctica algunas de estas reformas, sin embargo, todavía está pendiente una revisión curricular extensa que permita implementarlas plenamente; en particular, una eventual reducción de la duración de los pregrados. En tal sentido, se define la actualización curricular como un programa especial.

11.2.2 Mercadeo Institucional

El proyecto de Mercadeo Institucional surge con la misión de diseñar y ejecutar estrategias para posicionar la marca e imagen institucional y los programas académicos de pregrado, de posgrado, de extensión y de servicios académicos. Sus actividades se desarrollan en coordinación con las dependencias académicas y administrativas, por lo que se constituye

en proyecto transversal, que impactará en todas las dependencias y en todas las estrategias del Plan Estratégico de Desarrollo 2006-2012 de la Universidad EAFIT.

Su principal producto lo constituye el Plan de Mercadeo Institucional, cuyo objetivo es contribuir al logro de la preeminencia de la Universidad, entendida como la superioridad, excelencia y reconocimiento de EAFIT en los públicos objetivos, elementos fundamentales para competir en un mercado globalizado.

Partiendo de la base de que un proyecto de esta naturaleza busca promover la comercialización de un bien o servicio, a continuación se enuncian las fortalezas, aspectos por mejorar, oportunidades de mejoramiento y amenazas desde el punto institucional que facilitan dicha promoción.

Como fortalezas para su desarrollo se identifican entre otras, la Acreditación Institucional y de los pregrados, el CRM como sistema de información de la Universidad, la relación consolidada con los psicororientadores y rectores de los colegios de Medellín y de algunas ciudades del país, las alianzas con otras instituciones universitarias (Escuela de Ingeniería de Antioquia, Corporación Colegiatura Colombiana, el CES), para promover a Medellín como destino universitario para los estudiantes de otras ciudades del país y las investigaciones de mercadeo que se han realizado para la Universidad.

Como oportunidades de mejoramiento (debilidades) se encuentran la inexistencia de un Plan de Mercadeo Estratégico Institucional, la carencia de una cultura de servicio al cliente en las dependencias académicas y administrativas y de mediciones periódicas sobre la percepción del público externo sobre la calidad de la Universidad.

En cuanto a las oportunidades que ofrece el entorno se destacan el potencial del portal Web como una herramienta estratégica de mercadeo, la posibilidad de extender programas a otras ciudades del país e inclusive a nivel internacional y, la necesidad de información de los públicos objetivo de la Institución y los diferentes medios (escritos, digitales y audiovisuales) para satisfacerla.

Por último, las amenazas latentes se encuentran en la inestabilidad en la demanda de programas académicos de pregrado, la oferta de programas por parte de instituciones de educación superior de otras ciudades, al igual que la inserción de universidades internacionales en el mercado nacional y el aumento de la competencia con matrículas de bajo costo.

11.2.2.1 Objetivos a 2009

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado y mejorar la oferta académica de posgrado

- Afianzar la relación con los colegios de Medellín y el resto del país, catalogados por el ICFES en niveles superior, muy superior y alto.
- Participar en eventos y actividades, con la oficina de Relaciones Internacionales, que conviertan a EAFIT en una opción para los estudiantes extranjeros.
- Crear un programa de fidelización y retención de los estudiantes que realizan sus estudios de pregrado y posgrado en la Universidad.
- Realizar investigaciones sobre el nivel de pertenencia de los estudiantes de pregrado y de posgrado, para crear programas que aumenten el nivel de reconocimiento de los estudiantes con la Universidad.
- Diseñar y ejecutar un plan de mercadeo con cada coordinador, según los perfiles de cada posgrado y haciendo énfasis en mercadeo directo, marketing relacional y e-marketing.
- Realizar un plan comercial con el objetivo de lograr que cada coordinador de posgrado pueda atender personalmente a los interesados en los programas.
- Promocionar internamente “el sistema metro” para que los estudiantes de EAFIT continúen sus programas de posgrado en la Institución.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Diseñar estrategias y actividades de mercadeo en coordinación con las diferentes dependencias académicas y administrativas.
- Conformar un grupo creativo interno y contar con la asesoría de un grupo creativo externo.
- Fortalecer el comité de mercadeo para generar nuevas estrategias de marketing institucional.
- Implementar un programa de servicio al usuario interno y externo en los procesos de inscripción, ingreso y matrícula.
- Establecer estrategias de servicio y fidelización para los exalumnos con el Centro de Egresados y la Corporación Amigos de EAFIT.

11.2.2.2 Objetivos a 2012

Consolidar y diversificar la oferta académica de pregrado y mejorar la oferta académica de posgrado

- Contribuir a la estabilización del número de estudiantes de pregrado y de posgrado con el desarrollo del Plan Estratégico de Mercadeo.
- Incrementar las alianzas estratégicas con colegios de Antioquia y el resto del país.
- Realizar investigaciones sobre clientes internos y externos, y monitorear la competencia regional, nacional e internacional.
- Lograr atraer a la mayor cantidad de estudiantes extranjeros para los programas de pregrado y posgrado.

Garantizar la eficiencia académica y administrativa

- Ejecutar estrategias y acciones de mercadeo basadas en variables como producto, precio, plaza y distribución.

11.2.3 Empresarismo

El programa de empresarismo busca transformar la cultura de los jóvenes frente a sus expectativas de desempeño profesional, orientándolos a preferir la creación de empresas a la consecución de un empleo asalariado. Para lograrlo, el programa de empresarismo o emprendimiento empresarial debe cubrir varios frentes:

- Académico, consistente en ofrecer a todos los estudiantes de la Institución la posibilidad de participar en cursos sobre conocimientos, condiciones y procedimientos para crear y desarrollar empresas en los distintos sectores de la actividad económica.
- De acompañamiento, consistente en brindar asesoría y en guiar a los alumnos que deciden poner en marcha una empresa, en las primeras etapas de ésta.
- De consultoría, por parte de un consultorio o centro de desarrollo empresarial que preste servicios administrativos y técnicos a las empresas de alumnos y egresados de la Institución.

- De promoción, consiste en desarrollar -dentro del campus universitario- actividades que divulguen las acciones de emprendimiento empresarial y promuevan las empresas de alumnos y egresados. Por fuera del campus, la labor de promoción consistirá en propiciar el apoyo de entidades gubernamentales y privadas dedicadas al impulso de las pequeñas y medianas empresas, desde su origen hasta su madurez.

Por sus características, el programa de empresarismo estará bajo la responsabilidad directa de la Vicerrectoría de la Universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ CISTERNAS, Marisol. Hacia el concepto de calidad en la educación superior. [Documento electrónico]. s.f.

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Lineamientos para la acreditación. 3 ed. Bogotá: CNA, 1998. 168 p.

ICFES, CIDE y UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Hacia un sistema nacional de la educación superior: Rediseño del SNIES -Informe Final, Fase 1-. Bogotá: ICFES, 2002. 50 p.

ICFES, CIDE y UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Criterios y estructura para la clasificación de los programas de la educación superior según los núcleos básicos de conocimiento. Bogotá: ICFES, 2002. 24 p.

JARAMILLO, Alberto et al. Impacto Social de los Programas de Posgrado. Maestría en Administración, Especialización en Desarrollo Humano, Especialización en Finanzas, Especialización en Mercadeo. Medellín: Universidad EAFIT, 2004. 77 p.

LÓPEZ, Hugo. Estudio de factibilidad para ampliar la matrícula de la Universidad de Antioquia a 40000 cupos en el curso de los próximos cinco años. s.l.: CIDE, 2003. 201 p.

UNIVERSIDAD EAFIT. Proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional: Derroteros para un plan de mejoramiento 2003-2007. Medellín: Universidad EAFIT, 2003. 28 p.

UNIVERSIDAD EAFIT. Plan estratégico de desarrollo 1998 -2007: Fundamentos y políticas. Medellín: Universidad EAFIT, 1998. 94 p.