

Universidad de los Llanos

Plan de desarrollo institucional PDI 2005-2020

Rector

Carlos Enrique Garzón González

Directivos Universitarios

Vice Rectora Académica: María Esperanza Duque Masso

Vice Rector de Recursos Universitarios: Miguel Roberto Villafradez Abello

Secretaria General (E): Helena María Flórez Moreno

Asesor de la Oficina de Planeación: Alberto Baquero Nariño

Director del Instituto de Investigaciones de la Orinoquia Colombiana IIOC:

Pedro René Eslava Mocha

Decano de la Facultad de Enfermería: Marlen Insignares de Castillo

Decano de la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería:

Javier Ricardo Castro Ladino

Decano de la Facultad de Ciencias Agropecuarias: Hernán Giraldo Viatela

Decano de la Facultad de Ciencias Humanas: Fabio Lobo Prado

Personal Especializado de la Oficina de Planeación

inmerso en la construcción del Plan

Dirección: Alberto Baquero Nariño

Blanca Inés Zambrano: Economía y Finanzas

Manuel Javier Fierro Patiño: Economía y Finanzas

Germán Sabogal Mantilla: Infraestructura

Claudio Javier Criollo Ramírez: Organizacional

Otto Gerardo Salazar Pérez: Conceptualización

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO PRIMERO	9
TRAYECTO INSTITUCIONAL: DE LA FUNDACIÓN A LA MADUREZ	9
Formalidad legal de la creación.....	9
Compromiso territorial	9
MOMENTO SITUACIONAL CONSOLIDADO (DIAGNÓSTICO)	12
Medida de la Eficiencia para la Producción Intelectual.....	14
Medida de la Eficiencia para la Extensión	14
Medida de la Eficiencia para la Formación.....	14
Las Metas.....	15
Los exámenes de Calidad en la Educación Superior ECAES.....	15
Corte de lo profesionalizante en el momento situacional.....	16
EL ETHOS COMO SUSTRATO DIAGNÓSTICO	16
CAPÍTULO SEGUNDO	18
DE LAS DEFINICIONES Y PRINCIPIOS	18
DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PDI 2005-2020	18
El PEI Institucional.....	18
ESQUEMA DEL PEI (PLATAFORMA ESTRATEGICA INSTITUCIONAL)	18
FUNDAMENTO REGULADOR DE LAS FUNCIONES MISIONALES	20
Visión del PDI.....	21
Misión del PDI.....	21
Objetivo General del PDI.....	21
Objetivos Específicos	22

PRECISIÓN IDEOLÓGICA DEL PDI.....	22
Fases anuales del PDI 2005-2020	22
Proceso participativo	23
MAPA AXIOLÓGICO: ESENCIAS DE LO FUNCIONAL	25
La Universidad Investigativa: Paradigma alternativo	27
La Universidad Investigativa y sus principios rectores	27
Estructuras institucionales para la UI.....	29
Elementos de la Universidad Investigativa	30
Aseguramiento de la Calidad: El eje articulador de la UI	31
Componentes dialécticos en la UI	31
La acción planificada y coherente	32
Prioridades misionales	32
Cobertura.....	33
El Contexto Regional de la UI.....	34
Complejidades	36
Estado, Región y Universidad	38
Ciencia, tecnología e innovación C&T+I	39
Dimensión humana.....	40
Dimensión económica contextual.....	41
Dimensión cultural.....	42
Dimensión ambiental	42
Dimensión institucional	43
Dimensión política y del poder	44
CAPÍTULO TERCERO	45
TRANSICIÓN Y METAS DEL PDI	45

La transición.....	45
Gama de la oferta propuesta.....	45
Metas intermedias.....	46
CAPÍTULO CUARTO	49
DE LAS ESTRATEGIAS CONVERGENTES	49
Estrategia 1	49
El Modelo Investigativo:.....	49
Garantizar la Evolución Académica	49
Estrategia 2	50
Estrategia de Internacionalización	50
Estrategia 3	51
Estrategia para el Bien Estar:.....	51
Estrategia 4.....	52
Estrategia para la Planificación:	52
Coherencia organizacional.....	52
Estrategia 5.....	52
Estrategia Económico-Financiera	52
Obtener fortaleza financiera	52
Estrategia 6.....	54
Estrategia de la Eficiencia Administrativa	54
Articulación y oportunidad.....	54
Estrategia 7	55
Estrategia para optimizar el espacio físico	55
Funcionalidad de las áreas	55
Estrategia 8.....	57

Estrategia para la participación:	57
Inclusión de los estamentos	57
Estrategia 9	57
Interacción con el entorno:.....	57
Sociedad Civil, Estado y Universidad.....	57
CAPÍTULO QUINTO	58
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	58
ESTRATEGIA 1 PARA EL MODELO INVESTIGATIVO	58
EVOLUCIÓN ACADÉMICA	58
ESTRATEGIA 1.....	58
Programa ÚNICO	58
El Estatuto General.....	58
Programa DOS:	59
Nuevo Currículo	59
Programa TRES:.....	60
Refuerzo generacional	60
Programa CUATRO:.....	61
Capacitación docente	61
Programa CINCO:.....	62
Profundización investigativa	62
Programa SEIS:	62
Proyección social, relación texto-contexto	62
Programa SIETE:	63
Servicios de apoyo a la academia.....	63
PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 2: INTERNACIONALIZACIÓN.....	64

Programa OCHO:.....	64
INCLUSIÓN EN LAS SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO	64
PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 3: PARA EL BIEN ESTAR	64
Programa NUEVE:	64
GENERAR CONFIANZA	64
Programa DIEZ:	69
Difusión y profundización cultural.....	69
Programa ONCE:	69
Educación física y deporte para las profesiones.....	70
Programa DOCE:	70
El tiempo libre	70
Programa TRECE:	70
Deporte de competición	70
PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 4	71
PLANIFICACIÓN O LA COHERENCIA ORGANIZACIONAL.....	71
Programa CATORCE	72
Banco de Proyectos	72
Programa QUINCE	73
Plan Estratégico de Sistemas	73
Programa DIECISEIS	75
ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL	75
Programa DIECISIETE	75
Monitoreo al PDI y a la UNILLANOS.....	75
PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 5: PARA LO POSIBLE	77
OBTENER FORTALEZA FINANCIERA.....	77
CRECIMIENTO CON DESARROLLO	77

Programa DIECIOCHO.....	79
Fondos Patrimoniales.....	79
Programa DIECINUEVE	81
Panorama financiero global	81
Programa VEINTE	81
Generación de ingresos con recursos propios.....	81
Programa VENTIUNO	82
Regional – Convenios.....	82
Programa VENTIDOS:	82
Recursos de Regalías.....	82
Programa VENTITRES:	83
Bolsa MEN	83
Programa VENTICUATRO:	84
Estampilla	84
Programa VENTICINCO:	84
Recursos Nacionales provenientes de Financiación Externa que tramite el Gobierno Nacional para el Sistema Universitario Estatal.....	84
Programa VENTISEIS:.....	84
Recursos Internacionales de cooperación	84
PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 6: PARA LA EFICIENCIA	85
LOGRO EN ARTICULACIÓN ADMINISTRATIVA	85
Programa VENTISIETE:.....	86
Desarrollo Organizacional.....	86
Programa VENTIOCHO.....	86
Dotación de equipos	86
Programa VENTINUEVE.....	86

Capacitación	86
Programa TREINTA	86
CENTRO DE COMUNICACIONES Y MEDIOS.....	86
PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 7: PARA LA FUNCIONALIDAD.....	87
RACIONALIDAD DEL ESPACIO FÍSICO	87
Programa TREINTA Y UNO	87
ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN	87
Programa TREINTA Y DOS:.....	88
PLAN DE MANEJO AMBIENTAL	88
Programa TREINTA Y TRES.....	88
CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO.....	88
PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 8: INCLUSIÓN DE LOS ESTAMENTOS.....	89
Interacción con el entorno:	89
Sociedad Civil, Estado y Universidad	89

CAPÍTULO PRIMERO

TRAYECTO INSTITUCIONAL: DE LA FUNDACIÓN A LA MADUREZ

"No se pueden mover las estructuras institucionales si no se ha reformado con anterioridad el pensamiento". Edgar Morin ¹

Formalidad legal de la creación

A partir de la decisión gubernamental de crear la Universidad Tecnológica de los Llanos en 1974, mediante la Ley 8 de 1974 y el Decreto 2513 de noviembre 25 de 1974 del Ministerio de Educación Nacional, la institución se concentra en la formación del capital humano que necesita por entonces la región, es decir profesionales para atender el proceso de enseñanza, las afugias de la salud y también, para responder a la expansión agrícola y ganadera. Tal devenir es el tránsito a la madurez institucional.

El hecho de dar vida jurídica a la Universidad ² obedece más a la visión regional que tuvo el país a mediados de la década de los 70, que al inicio y expansión de la bonanza petrolera en los Llanos. En el Departamento del Meta el petróleo poco incide en el crecimiento y en la ampliación de la frontera agrícola, concentrada en el polo de desarrollo agroindustrial Ariari-Upía.

En el Meta la Universidad Pública es eco del crecimiento y de la ampliación de la frontera agrícola, ante el incremento de la producción agropecuaria, en el polo agroindustrial que se forma en torno a Villavicencio, que la visión altruista y precursora del liderazgo de la época atina a resolver.

Compromiso territorial

La relación Estado-Universidad-Sociedad en el Meta adquiere su dimensión justa en el compromiso pactado en torno a la función de la Universidad Pública, al otorgarle regalías petroleras anuales equivalentes a un 5% del total recibido por el Departamento del Meta, en aplicación al principio de

¹ El epígrafe es un reto y un camino. Pero, como lo induce el mismo Morin, documento UNESCO, las máximas están sujetas al cambio, a la adaptación, a la fuerza implacable de la historia. Sin ello, la utopía que en su momento fue la Universidad de los Llanos, no se habría fundado en un lejano potrero, de una vereda en los extramuros de Villavicencio.

² El MEN crea en el país las universidades tecnológicas y en Venezuela las Universidades Experimentales.

conurrencia ³. El eco lo toma Villavicencio y el Concejo decide otorgarle un porcentaje significativo ⁴. En 1991 se redistribuye el 5% dispuesto por Ordenanza Departamental desde 1987, para cumplir con las tareas misionales.

La dinámica del Meta durante los últimos 25 años del siglo XX, presenta un ciclo reductor del porcentaje en el Producto Interno Departamental PID del sector agropecuario, porque lo asume el petróleo ⁵. El escaso desarrollo industrial y la precaria investigación, reducen las opciones de transformación y perpetúan los esquemas extractivos y la exportación neta de capitales.

Los años de aporte de las regalías (1987-2001) a la Unillanos marcan un ciclo concurrente de los presupuestos oficiales a la Universidad, que expanden el área física y dan oportunidad a la oferta de nuevos programas en la Sede de Barcelona y en la Sede San Antonio ⁶. Es un período ascendente que es simultáneo, con el ciclo Orinocense de la bonanza minera (petróleo). De aquella ocupación inicial de construcciones escolares se llega a poseer una infraestructura física y tecnológica que se adapta sinuosamente, la que requiere de un planeamiento integral, desde la estética y la funcionalidad.

De aquella ocupación inicial de construcciones escolares se llega a poseer una infraestructura física y tecnológica que se adapta sinuosamente, la que requiere de un planeamiento integral, desde la estética y la funcionalidad, aspecto consensual que aborda el Plan de Desarrollo Institucional PDI. Luego se logra la categoría de Universidad, en el marco de la Ley 30 de 1992, lo cual le otorga estatus dentro del esquema sectorial de la Educación Superior, que ante la sociedad y el Estado tienen consecuencias especiales ⁷.

El reconocimiento dado a la Universidad de los Llanos desde su comienzo se debe a que tiene en marcha proyectos con la comunidad, ofrece asistencia profesional a los centros de salud y a los hospitales, forma maestros para la enseñanza, asiste técnicamente a finqueros en labores especializadas de agro, con participación activa en todos los asuntos comunitarios como evolución de la oferta académica y de la cobertura esperada.

³ Ordenanzas 030 de 1987 asigna el 5% de las regalías y, la 025 de 1991, que distribuye el 5% de esas regalías, 60% para Inversión Física y 40% para Inversión Académica e Investigaciones.

⁴ Acuerdo 087 de diciembre 3 de 1991 que asigna el 5% de las regalías municipales.

⁵ Estudio de CEGA para la Gobernación del Meta. Jaime Vallesillas. Memorias del VIII Simposio Internacional de Historia de los Llanos Colombo-Venezolanos. Academia de Historia del Meta, 2004.

⁶ Parcial por regalías pendientes del Meta, en orden de \$4.800 millones de 1999, Ordenanza 368/99 VI. 23.

⁷ Resolución 03273 de junio 25 de 1993 del Ministerio de Educación Nacional.

La Universidad Privada

A comienzos de la década de los 90, surge la competencia fuerte de la universidad privada, con una oferta académica variada que atrae a un número considerable de estudiantes en distintas carreras.

En el marco de la Ley 30 de 1992 UNILLANOS alcanza el rango de Universidad que es superior al que tenía anteriormente como Institución Universitaria, que ante la sociedad y el Estado tienen consecuencias especiales ⁸. En el año 2001 la Asamblea Departamental deroga el aporte de regalías para la Universidad ⁹. Sin duda faltó una sólida defensa a esa reivindicación de la sociedad ¹⁰.

Planeación y desarrollo

La planeación en la Universidad que surge como efecto del sistema nacional de planeación (1991) se condensa en el PEI basado en sendas propuestas que en su momento presenta la Universidad a consideración de las instancias del MEN, del DNP y de MINHACIENDA, para sustentar programas y proyectos.

Cada propuesta interpreta la dinámica institucional, impulsa el crecimiento físico, los programas académicos e investigativos y la extensión, propios de cada época y circunstancia. Todos esos documentos conforman el acervo documental que nutre el proceso de planeación que es continuo y dinámico, en la ruta de construir el Plan de Desarrollo institucional ¹¹.

Desde los Programas y las Facultades se avanza en el esfuerzo coherente de planificación para cumplir con los estándares de calidad fijados por el Consejo Nacional de Acreditación CNA, para obtener el Registro de cada Programa ¹². La Universidad decide en la coyuntura aprobatoria del PDI dar el paso siguiente, que es emprender la ruta a la Acreditación Institucional, aspecto que precisa el horizonte de la propuesta central del Plan ¹³.

⁸ Resolución 03273 de junio 25 de 1993 del Ministerio de Educación Nacional.

⁹ Ordenanza 470 de octubre 9 de 2001, que elimina las regalías, un acto con trámite poco ortodoxo.

¹⁰ El Departamento del Meta adeuda a la Unillanos alrededor de \$16.000 millones en 2005.

¹¹ La metodología es clara en evidenciar que la planeación es un proceso permanente y endógeno.

¹² Los documentos del Plan PDI están en la página WEB desde su inicio: www.unillanos.edu.co

¹³ "Tenemos la psicología humana en la psicología, algo de la sociedad humana en la sociología y algo de biología humana en la biología, pero todos estos conocimientos se hallan dispersos". Morin, UNESCO 1999, Los siete saberes necesarios para la educación del futuro.

Internacionalización

La comunidad académica sabe que la interacción con el mundo es distinta a la de años anteriores, por el beneficio de la virtualidad telemática, el contacto con Universidades, Centros Investigativos de prestigio mundial y organización de las universidades, en la cual somos el nodo para la Orinoquia. Esta relación dinámica le impone a la Universidad el asumir el aprendizaje del segundo idioma –inglés- como un componente esencial de la formación básica de todos los programas.

La **globalización** de la educación se refiere al *“flujo de tecnología, conocimientos, personas, valores e ideas que trascienden las fronteras y afectan a cada país de manera diferente, según su historia, cultura, tradiciones y prioridades”*.

La **internacionalización** educativa es *“una vía, entre otras, mediante la cual un país responde al impacto de la globalización, y al conocer y respetar la idiosincrasia de cada nación, un medio de promoción y reforzamiento de la identidad nacional”*¹⁴. Se trata de abordar las sociedades del conocimiento que es mejor opción que la educación transnacional o sin fronteras, para que cada disciplina quede articulada, la perspectiva interior sobreviva y el saber sirva a la Educación Superior en cada lugar.

El diagnóstico que sustenta las razones del cambio¹⁵, reconoce la sumatoria de esfuerzos de la comunidad universitaria, que forman en el trayecto gran parte del capital humano orinocense. A ellos, la Universidad en su conjunto les expresa su gratitud y reconoce en su dimensión histórica el mérito de sus fundadores¹⁶.

MOMENTO SITUACIONAL CONSOLIDADO (DIAGNÓSTICO)

Todo Plan requiere del diagnóstico particular que sea idóneo para caracterizar los rasgos básicos que posee la institución, el territorio o un segmento

¹⁴ “Hacia una internacionalización de la Universidad con sentido propio”. CX Congreso Nacional de Rectores, Bogotá, D.C. octubre 22 de 2003. Coordinado por Isabel Cristina Jaramillo, ASCUN.

¹⁵ Alvin Toffler dice que lo único permanente es el cambio. En este tiempo los intelectuales tienden a él.

¹⁶ Hernando Durán Dusán expide el Decreto de creación como Ministro de Educación. Doña Felicidad Barrios de Lomónaco dona el terreno en la vereda Barcelona. El primer Rector es Ernesto Jara Castro.

específico, que lo ubican frente a los resultados esperados y que le otorgan un panorama de respuesta en balanza, frente a la función encomendada. Este diagnóstico debe hacerse sobre el análisis en varios momentos sucesivos, con tiempo suficiente entre ellos, que permitan establecer un corte situacional, a partir del cual se hace el análisis y surgen las propuestas.

El momento situacional ¹⁷ o diagnóstico de la Universidad de los Llanos se elabora como punto de partida para la construcción del PDI; se establece con utilización de los parámetros objetivos disponibles, con las estadísticas de la Universidad (Bases de datos SUE, SNIES y Academia 3.0) y con el cruce de Indicadores de Resultado, adoptado por la Universidad.

Para la elaboración del PDI se hacen tres cortes transversales de momentos situacionales, uno en noviembre 2003, otro en agosto de 2004 y el último en enero de 2005. La secuencia comparada entre esos tres cortes, establece **el momento situacional consolidado MSC**. Cada corte tiene unos insumos adicionales que provienen del examen de la documentación existente, del acopio selectivo de opiniones y de la evaluación global de la institución, en términos puntuales sobre sus labores misionales.

La fortaleza institucional radica en la vitalidad de los programas tradicionales y en la posibilidad de renovarlos y profundizarlos hacia la formación avanzada. Estos programas representan el haber patrimonial de la institución, pero ellos deben adaptarse a las exigencias de la ciencia, de las metodologías, de la virtualidad y de la época.

Esta vitalidad se relaciona con la demanda de cupos y con las necesidades regionales. La superación continua tiene su campo de acción: La perspectiva interior mediante el cumplimiento de logros en calidad de lo misional, en función de la sostenibilidad ambiental y social; la perspectiva exterior que atiende a la demanda de conocimiento, de transferencia tecnológica y de interacción de los sectores sociales y económicos regionales.

La respuesta institucional ante el MEN consiste en responder a los estándares mínimos que exigen los Registros Calificados y selectivamente, presentar a voluntad de la Universidad, las condiciones mínimas de inicio del proceso de acreditación tanto de Programas como de la propia Universidad.

¹⁷ Metodología del profesor Carlos Matus, experto de la CEPAL, autor de la Planeación Estratégica Situacional.

En el 2004 se expiden sendas resoluciones del MEN en las cuales se otorgan *el Registro Calificado* para cuatro de sus programas principales ¹⁸, lo cual es un avance relativo: Ingeniería Agronómica; Ingeniería de Sistemas; Ingeniería Electrónica y Enfermería. También se tramita la Maestría en Acuicultura. Las visitas de Pares académicos para los programas de Economía, Administración de Empresas, Mercadeo y MVZ se esperan para inicios del 2005.

Otro aspecto esencial para el diagnóstico son los indicadores existentes, así:

- Medida de Eficiencia para la Formación: Relación IRFORM/ ICAD.
- Medida de eficiencia para la Investigación: IRPROD/ICAD (Índice de resultados en la producción intelectual/ ICAD.
- Medida de eficiencia para la extensión: IREXT/ICAD (Índice de resultados en la extensión/Índice de capacidad académica disponible.

Medida de la Eficiencia para la Producción Intelectual

La Relación ICAD IRPROD –Índice de Capacidad Académica Disponible en el eje horizontal e índice de resultados en la producción intelectual- se construye con base en datos anuales, ubica a cada universidad en un rango que responde a *"aquello que se puede hacer con lo que se tiene"*.¹⁹

Medida de la Eficiencia para la Extensión

Precisa la ubicación relativa de cada Universidad según su dinámica de proyección social a la comunidad. La ubicación corresponde más a la sumatoria de las prácticas de los programas que a la verdadera extensión.

Medida de la Eficiencia para la Formación

Registra la dinámica de los programas formativos de los docentes en formación avanzada. El resultado situacional muestra a Unillanos en el rango del "25% Menos Eficiente". El resultado le retiene Universidad un monto de

¹⁸ El Programa de Medicina Veterinaria y Zootecnia está listo para solicitar la visita de Pares, para Registro Calificado. Este Programa se incluye para presentarlo al Sistema Nacional de Acreditación.

¹⁹ El resultado señala la ubicación relativa queda en el rango "Medida de Eficiencia", lo cual le asigna de la Bolsa MEN un porcentaje ponderado que está entre el 1 al 30% del 2% asignado a la distribución por Indicadores SUE. UNILLANOS se sitúa en la tabla de 1 a 100 de 40.

\$184.5 millones para Planes de Mejoramiento en Formación, los cuales deben ejecutarse mediante un Plan de Mejoramiento acompañado por una de las Universidades situadas en el rango de "Más Eficientes" u otras "Eficientes". UNILLANOS escogió a la Universidad Distrital.

Las Metas

Las Metas anuales que cada institución propone le permiten establecer la dimensión de ellas frente a su propio plan de desarrollo y al Ministerio, ponderar lo propio de cada institución frente a los alcances sectoriales ²⁰, medidos en eficiencia, calidad y crecimiento. Ser estático o indiferente puede llevar a situaciones inviables.

Para el diagnóstico sirve el hecho convertido en decisión del MEN sobre la interpretación de las Metas. Por ejemplo, las Metas para el año 2004 de las universidades, dieron curso a la asignación del 2% (Bolsa MEN del 4% para 2004). La distribución se hace con base en 5 parámetros: Cupos Nuevos 1%; Incremento en la tasa de retención 0.2%; Incremento en Acreditación de Programas 0.3%; Esfuerzo en desempeño en investigación 0.25%; Esfuerzo en Formación Docente Doctoral 0.25%.

A la Universidad de los Llanos le pesa en el MSC ²¹ la ausencia de programas Acreditados y de preparación doctoral en curso y es insuficiente el incremento de los grupos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS ²². En 2005 se presentan las Metas anuales en concordancia con la experiencia del años anterior y las posibilidades de cumplir con ellas. Tal ejercicio es anual.

Los exámenes de Calidad en la Educación Superior ECAES

El criterio principal de los exámenes de calidad en la Educación Superior ECAES es permitir a cada institución compararse en primera instancia con el propio umbral que posee y relativizar su resultado frente a otras universidades de igual o mayor trayectoria. Los ECAES Exámenes de Calidad en la Educación Superior se suman a esa estrategia de valoración estadística, que ubica a los

²⁰ El artículo 84, Ley 812 de 2003 establece redistribución del **4%** en el 2004 de los recursos basada en indicadores de gestión y en cumplimiento de Metas. Para el año 2005 la bolsa es del **8%** y para el año 2006 es del **12%**.

²¹ Momento Situacional Consolidado

²² El único grupo de Investigación reconocido por COLCIENCIAS en toda la Orinoquia es el del IALL.

programas académicos de las universidades por rangos del conocimiento a través de las materias o por rangos de las competencias para el desempeño.

Las pruebas ECAES señalan la posición relativa de los alumnos del último semestre de las universidades en sus conocimientos o de aptitudes de desempeño, según el tipo de prueba aplicada. Comparar a Unillanos frente a universidades de gran trayectoria, sirve de medida para el avance venidero, así se aprecie como injusto en la coyuntura, debido al peso específico de la historia evolutiva acumulada de aquellas. El índice de calidad tiene que subir.

El resultado se debe acatar en su magnitud y llamar a profesores más idóneos y optimizar los métodos para superar la debilidad, como es el objeto del PDI. Si hay conformismo con la obtención del promedio, la calidad queda sin respuesta oportuna. Asumir que el promedio es válido parece ser una excusa que evita superar el resultado.

Corte de lo profesionalizante en el momento situacional

Unillanos completa en 2005 la fase inicial de su desarrollo, cuyo énfasis radica en el modelo profesionalizante; la investigación y la extensión tienen tratamiento marginal, pese a los propósitos plasmados en documentos estratégicos ²³. La reflexión acumulada en documentos internos y de política sectorial ²⁴, exigen cumplir con las tres funciones misionales, en igualdad de opciones. Para lograrlo, se propone el modelo investigativo ²⁵.

El ethos como sustrato diagnóstico ²⁶

UNILLANOS es una Universidad Pública que cumple con la misión de prestar autónoma y responsablemente el servicio público de la educación superior, para formar con excelencia a la juventud de la región orinocense y de la Nación en un contexto latinoamericano para potenciar su desarrollo armónico.

²³ El experto en Educación Superior Mario Díaz concluye: "La UNILLANOS se asumió, se consumió y se sumió solamente en la docencia, con descuido de la investigación y de la extensión".

²⁴ Las aproximaciones al consenso se evidencia en los debates del Consejo Académico (2004) ante la exigencia del MEN que es clara. Un estándar de calidad es el Plan de Desarrollo Institucional.

²⁵ Se define en la formación de profesionales con énfasis en los aspectos funcionales del ejercicio práctico, derivado de mayores contenidos de la docencia directa en aula, sin esfuerzo investigativo, presencia débil o coyuntural en el medio y escaso contacto internacional.

²⁶ Esencia del ser y de su funcionalidad significativa en el país.

La Universidad no pretende ser financieramente autosuficiente, ni privatizarse, lo cual es coherente con su decisión de optimizar lo misional. La Educación Superior es un servicio de interés general subsidiado por La Nación, para que los estratos inferiores de la población accedan a él y se mitigue la diferencia social. La concurrencia fiscal territorial debe apoyar esta función armonizante entre el Estado y la Sociedad. El Estado tiene que proveer los recursos necesarios a la Universidad Pública, para impartir una formación de mejor o igual nivel que las principales universidades públicas o privadas.

La Universidad Pública forma la juventud regional y nacional que permite al egresado desempeñarse con calidad e impulsar los cambios necesarios de las estructuras económicas y sociales.

La diferencia de la Universidad Pública con la Universidad Privada se define en su misión esencial, porque la Universidad Pública se debe a las grandes mayorías del país en la búsqueda del interés general basado en la salvaguarda de sus equilibrios ecosistémicos y sociopolíticos, mientras que la U privada sirve con prioridad a los intereses particulares. Existen excelentes grupos dirigenciales privados que apoyan procesos académicos avanzados y de reconocida calidad académica, hacen importantes investigaciones y tienen un contacto positivo con la sociedad. De ellos hay que cooptar ideas.

CAPÍTULO SEGUNDO

DE LAS DEFINICIONES Y PRINCIPIOS DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PDI 2005-2020

El PEI Institucional

El Proyecto Educativo Institucional PEI que se debate internamente al final de la década de los años 90 y se aprueba en el año 2000 sirve para avanzar en las definiciones estratégicas de la Universidad. El PEI salvaguarda los equilibrios entre las tres funciones misionales de la institución y enfatiza sobre los elementos que potencian a cada una de ellas, en pro de la optimización del proceso formativo, finalidad esencial de la institución.

El PDI considera que la formulación estratégica contenida en el PEI, condensa el pensamiento decantado de la comunidad académica y que en él se esbozan las líneas centrales del devenir universitario que integra conceptos prospectivos, razón del horizonte al año 2020.

El PEI definido por la comunidad académica se realiza a través de las estrategias y programas del Plan de Desarrollo Institucional, puesto que es el instrumento que posibilita llevar a cabo las tareas esenciales. A continuación se presenta un esquema del PEI. *(El documento completo del PEI está disponible como uno de los soportes del PDI 2005-2020).*

ESQUEMA DEL PEI (PLATAFORMA ESTRATEGICA INSTITUCIONAL)

Misión

“La Universidad de los Llanos forma integralmente ciudadanos, profesionales y científicos con sensibilidad y aprecio por el patrimonio histórico, social, cultural y ecológico de la humanidad, competentes y comprometidos en la solución de los problemas de la Orinoquia y el país con visión universal, conservando su naturaleza como centro de generación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y la cultura”.

Visión

“La Universidad de los Llanos propende ser la mejor opción de Educación Superior de su área de influencia, dentro de un espíritu de pensamiento reflexivo, acción autónoma, creatividad e innovación. Al ser consciente de su relación con la nación es el punto de referencia en el dominio del campo del conocimiento y de las competencias profesionales en busca de la excelencia académica”.

Principios

Autonomía.- Universalidad.- Responsabilidad social.- Equidad. Pluralidad argumentada.- Libertad de cátedra.- Convivencia.- Transparencia.-

Políticas

Consolidación como comunidad académica para el desarrollo institucional y regional. Coherencia contextual en los proyectos de intervención y transformación de la realidad. Gestión educativa y cultura de la planeación como factores de cambio. Autoevaluación permanente en búsqueda de la excelencia. Horizonte hacia la acreditación Institucional.

Propósitos

Formación Integral, propósito fundamental. Aprender a conocer. Aprender a hacer. Aprender convivir. Aprender a ser
Propósitos Formativos.
Propósitos Académicos. Propósitos Científicos.

Interacción con el medio externo

Oferta Estratégica de la Orinoquia. Diversidad cultural. Poblamiento futuro. Banco hídrico. Cuenca minera, petróleo, gas. Corredor vial Atlántico-Pacífico.

Frontera internacional. Zona de producción pecuaria, agrícola y forestal. Biodiversidad de flora y fauna. Orbita geoestacionaria. Problemas regionales. Estado regional

Poblamiento (migraciones). Desarrollo productivo sustentable. Biodiversidad.

Unillanos y los desafíos del medio externo.

FUNDAMENTO REGULADOR DE LAS FUNCIONES MISIONALES

Docencia (Características de los programas curriculares)

Pertinencia, interdisciplinariedad, flexibilidad y enfoque investigativo, integración teórico-práctica. Condiciones metodológicas para el diseño de programas curriculares. Cambio básico disciplinario o básico profesional. Campo de profundización. Campo de complementación y de contexto. Docencia y modelos pedagógicos.

Investigación (Objetivos)

Propende porque la investigación sea esencia de los procesos formación. Ordena de manera articulada los recursos disponibles para el desarrollo de programas, proyectos y actividades de investigación. Convertir a la investigación en parte integral del proceso formativo, a nivel de pregrado y postgrado. Desarrolla programas de investigación que respondan a las necesidades sociales, económicas y culturales, de la comunidad local, regional y nacional. Propicia que la integración de la comunidad académica a las corrientes universales del conocimiento. Apoya la interrelación entre docencia, investigación y proyección social. Apoya la esencia interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria de la investigación.

Proyección Social

La proyección social en función del conocimiento de la región, del beneficio directo a los pobladores y del complemento y la superación de la fase teórica del proceso formativo.

Jerarquización de necesidades

Equidad laboral y justicia social. Control de resultados. Conservación del patrimonio institucional. Información y publicación del conocimiento. Circulación permanente del conocimiento. Autoevaluación permanente. Descentralización.

Hasta acá el planteamiento esquemático del PEI, cuyo contenido total se halla difundido en la comunidad universitaria, reposa en cada Facultad y está en la biblioteca y en los centros de documentación.

Visión del PDI

En el año 2020 la Universidad de los Llanos es la mejor Universidad Regional de Colombia y está Acreditada Institucionalmente, como consecuencia de implementar el modelo de universidad investigativa basada en el aseguramiento de la calidad de todos sus procesos ²⁷, de haber interpretado sus dinámicas y opciones en el contexto binacional de los llanos colombo-venezolanos, con sus entornos próximos cordilleranos andinos y selváticos, en una concepción planetaria crítica del influjo de la dependencia y de las acciones mercantilistas y enajenadoras de los países dominantes.

Misión del PDI

La universidad investigativa prioriza la formación científica desde las aulas de profesionales, investigadores y líderes de primer nivel para impulsar la transformación comunitaria y el desarrollo regional, con aptitud y actitud para hacer aportes analíticos que contribuyan a modificar positivamente, en vez de reproducir o de afianzar, las taras del atraso y las condiciones de la dependencia, que signan a la región como una economía extractiva en constante degradación, con un horizonte de una economía de transformación con tecnologías limpias, ambiental y socialmente sostenibles ²⁸ y con estructuras que alteren la concentración del ingreso y la riqueza.

Objetivo General del PDI

El modelo crea una Universidad institucionalmente acreditada en el 2020 o antes; impulsa a crecer con desarrollo y en plena vigencia de la virtualidad: Se parte de un total de 4.300 estudiantes no investigativos ni extensionistas, a tener 8.500 estudiantes, formados en las esencias y vectores de la investigación, de la proyección social para la convivencia, aptos para la

²⁷ "Privilegia el cultivo de la ciencia en la formación profesional, fomenta las ciencias básicas, la filosofía, el arte y las humanidades, para abrirse así a la universalidad del conocimiento." Ingrid Müller de Ceballos, Revista Ciencia y Tecnología, de COLCIENCIAS, Volumen 11 No. 3, 1993, Sección Informe Especial.

²⁸ La evolución de la Universidad feudal en inicios del siglo XIX hacia la Universidad Filosófica, cambia la orientación obscurantista, por aperturas al humanismo y al arte en armonía plena para en avance de la ciencia, en sustitución de la teología y de la fe. Es el planteamiento de Hegel y de Humbolt en Prusia, base de la universidad investigativa.

interculturalidad y con el espíritu abierto a la sensibilidad que otorga el arte y el humanismo. Implica evolucionar la docencia en lo conceptual, en lo disciplinar y en los métodos pedagógicos, para agregar sustancialmente la investigación, con énfasis en las necesidades y potencialidades regionales ²⁹.

Objetivos Específicos

Se enmarcan dentro de cuatro grandes áreas de desarrollo institucional:

- Reorganiza con cambio de Modelo de Universidad: UI.
- Concreta la evolución con base en el aseguramiento de la calidad.
- Congruencia con las dinámicas plurales de la región.
- Obtiene el beneficio máximo de los avances académicos en el mundo a través del acceso a las sociedades del conocimiento.

Precisión ideológica del PDI

El Plan de Desarrollo Institucional PDI 2005-2020 condensa la razón prospectiva de la Universidad de los Llanos, que plantea el PEI -propuesta estratégica de la Universidad- al definir la plataforma para la evolución estructural, direccionada a formar los mejores profesionales de la región, centrada en la búsqueda del beneficio colectivo, desprovista de intencionalidad ideológica para servir a modelos económicos o políticos de derecha o de izquierda en cualquiera de sus matices en lo ancho de la gama política, que permite el libre examen teórico, la dialéctica en la controversia.

Los contenidos, métodos y soportes del PDI pertenecen a la comunidad académica de la Universidad de los Llanos, que puede modificarla cuando lo ameriten las circunstancias cambiantes del medio institucional del país, lo insinúen otras directrices sectoriales diferentes a las vigentes en el momento situacional aprobatorio del PDI, o si la dinámica interna lo cree conveniente.

Fases anuales del PDI 2005-2020

El Plan se estructura por períodos precisos cada uno de ellos de cinco años, el período inicial con un año más 2005-2010 debido al arranque de la necesaria

²⁹ La ampliación de la cobertura es una meta del plan sectorial de educación. Esta ampliación debe analizar la base estudiantil del Meta, para saber si ella está en crecimiento y con qué tendencia hacia el 2020.

transición. Cada período tiene un énfasis particular dentro del horizonte al 2020 que es la *Gran Estrategia de Acreditación Institucional*.

- *Período de Optimización Cualitativa 2005-2010*. Coloca los mojones iniciales del nuevo proyecto y los desarrolla a través de los Proyectos del Plan inmersos en el Plan de Acción del PDI. *Corto Plazo*.
- *Consolidación del Modelo Investigativo 2011-2015*. Apuntala todos los elementos formulados al inicio del PDI y profundiza en los aspectos sustanciales del saber. *Mediano Plazo*.
- *Acreditación Institucional: 2016-2020*. La Acreditación de Programas, las Maestrías y la oferta de por lo menos dos doctorados, proporcionan la base de soporte a ésta pretensión máxima del PDI. *Largo Plazo*.

Al término de cada período se realiza una evaluación integral del PDI y se replantea, se complementa o se suprime lo que se crea necesario. La dinámica del Plan permite que la evaluación continua es indispensable.

Proceso participativo

La metodología para construir el PDI combina el método inductivo y el método deductivo para analizar el proceso histórico de la universidad, su acopio documental, las opiniones calificadas así como los hechos en sus causas y efectos. Durante más de un año surtió un proceso selecto y permanente de consulta, acudiendo a las instancias debidas y a los estamentos en forma organizada, con publicación seriada en la página WEB de la UNILLANOS de los avances del Plan y sustentación en los Consejos Académico y Superior.

En cada caso se acatan excelentes aportes estamentales y también se reciben varias iniciativas de miembros de la comunidad universitaria. Con los sectores productivos y gremiales se hacen sendas reuniones públicas en las cuales se presentan importantes aportes que se incorporan.

El mapa conceptual condensa las definiciones para lograr liderazgo, asumir la ciencia como razón suma e impulsar el cambio tecnológico a más de entender la multiculturalidad. La autonomía que consagra la Constitución y desarrolla la Ley 30 de 1992³⁰ - es coherente con las metas sectoriales del Plan Nacional.

³⁰ La Constitución Nacional en su artículo 69 y la Ley 30 de 1992, en su artículo 28, garantizan la **autonomía universitaria**. En los Artículos 28 y 29 de la Ley 30 de 1992, se desarrollan de manera explícita los

postulados constitucionales de la **autonomía universitaria**, que en los términos de la ley se resume en la libertad académica, administrativa y económica de las instituciones de educación superior.

MAPA AXIOLÓGICO: ESENCIAS DE LO FUNCIONAL

FUNCIÓN	DEFINICIÓN	EXPLICITUD	IDEA RELACIONAL
PDI 2005-2020 En tres períodos de C, M y L plazo	Implementa la UI que se ajusta y se renueva en el saber	Engranaje en calidad de lo necesario y lo posible que se acredita en cada puesto	Acreditación es asumir la visión-misión PEI y del PDI para cumplirla
Docencia	Saberes	El texto o la teoría	Formar la juventud
Investigación	Profundización	Misión científica	Impacto real
Extensión	Identidad	Contexto y desarrollo	Sostenibilidad Integral
Planeación	Coherencia	Secuencia lógica	Desarrollo Institucional
Administración	Eficiencia	Logística	Acción oportuna, apoyo
Finanzas	Garantía	Sostén de realización	Inversión y resultado
Bien Estar	Confianza	Reciprocidad	Clima Organizacional
Infraestructura	Pertenencia	Funcionalidad	Disfrute estético
Estamentos	Solidaridad	Deberes y derechos	Colaborar
Vínculo Internacional	Universalidad	Profesores invitados de alto nivel	Acceso a sociedades del conocimiento
Juridicidad	Legalidad	Legitimidad	Estado Social de D
Esencia de acción	Concreción	Adusto en el propósito	Nobleza ante la realidad
Ideología	La ciencia para el cambio social	Prioriza la excelencia académica misional	Interés general sobre el interés particular
UNILLANOS	Universidad Pública	Educación Superior subvencionada	No privatiza ni es autosuficiente
Crecer	Función regional	Demanda- necesidad	Prudencia fiscal
Especialización formativa	Énfasis disciplinar	Privilegia lo cualitativo	Áreas Estratégicas para la Región
Prospectiva Virtual	Dimensión Humana usufructúa lo virtual	Supera el reformismo coyunturalista	Afianza el sistema de planeación
Programas Tradicionales	Patrimonio y fortaleza	Se diversifican, se abren y se renuevan	Profundizar con la formación avanzada
Programas nuevos	Dinámica institucional	Acercamiento a las áreas del saber	Evolución secuencial derivada del PDI
Ingenierías	Fortalecerlas	Responsabilidad de la academia virtual	Patentes y marcas en software y productos
Humanidades	Esencia universal	Ética social - alteridad	Pensamiento profundo
Arte	Espiritualidad	Estética	Sensibilidad
Proceso de Acreditación	Calidad desde la adopción significativa	Suma de logros en calidad de las partes y del todo	Acción integral para mejoramiento continuo

ESTRUCTURA DE CONTENIDOS BÁSICOS DEL PDI 2004 – 2020 ³¹

Planteamiento filosófico	Formulación estratégica	Elemento programático	Concepto complementario	Resultado estratégico
Servicio Público de Educación S	Función Social de la Educación	Juventud bien formada equidad social	Se abre a las nueve áreas del saber	Acreditación: Autonomía real
Modelo basado en la ciencia	Universidad Investigativa	Llega a Sociedades del conocimiento	Modelo investigativo	Maestrías y Doctorados
Visión – Misión	Aseguramiento de la calidad	Ciencia en lo misional con uso de tecnología	Fortaleza en el aporte C&T+I	Acreditación de cada quien
Evolución Organizacional	Invest - Extens y del Bienestar	El apoyo es subalterno de lo misional+bienest	Desmarginaliza lo misional+ Bienestar	Pensar y saber la prioridad
Oferta según áreas del saber	Crecimiento de la oferta acad.	Cada Facultad propone	La capacidad de diseñar programas	Nuevas academia
Prioridad en lo Misional	Equilibra lo misional	Determina los ámbitos particulares	Potencia investigación y ext.	Ciencia para la docencia
Relación Texto-Contexto	Enlace teoría y realidad	Menos clase en aula, más contexto	Se baja de la Torre de Marfil	Conexión socioeconómica
Pluralidad de ideas	La ciencia guía de saberes	Meritocracia para la eficiencia	Equilibrio en C&T + I	La academia reflexiva
Autonomía responsable	La ciencia es el paradigma	Cohesión funcional para lo misional	Legitimidad y legalidad	ISO 9.000 Y 14.000
Estrategias	Define el propósito clave	Busca el avance complejo del saber	Propone el ámbito central de gestión	Estratifica la propuesta
Programas	Desagrega cada estrategia	Define el ámbito de gestión particular	Es el espectro para los proyectos	Reúne lo ideal con lo fáctico
Propuesta financiera	Factibilidad racionalizada	Más Inversión en lo cualitativo	Inversión priorizada a lo indispensable	Fortaleza en el orden interno
La Planeación y el Plan	Estratégico y Prospectivo	Realiza el PDI a través de proyectos	Registra y viabiliza los proyectos	Sistemas de información
Muta lo real por lo deseado	Ciencia y tecnología	La ciencia sabe que la tecnología cómo	Ergonomía y mercadotecnia	Tipología de lo tecnológico
Períodos sujetos a evaluación	<i>Optimización cualitativa 2005 - 2010</i>	<i>Consolidación del Modelo Investigativo 2011 - 2015</i>	<i>Acreditación Institucional 2016 - 2020</i>	Ata a tres quinquenios sucesivos
Legitimidad de los procesos	Más criterio que reglamento	Más ciencia que repetición	Primacía del interés general	Lo legítimo prima
Más flexibilidad que rigurosidad	La comprensión jurisperdente	Identidad en lo contextual	Más productividad que letargo	Pertinencia por improvisación
Programas tradicionales	Diversificación propicia	Profundización en formación avanzada	Fortalecimiento continuo	Escisiones rigurosas

³¹ Esta síntesis de contenidos básicos del PDI complementa el Mapa Axiológico

La Universidad Investigativa: Paradigma alternativo

La Universidad de los Llanos como consecuencia de trabajar las reflexiones de expertos mundiales y la particular condensada en el PEI, decide señalar en el horizonte de su evolución esencial, la adopción de la Universidad Investigativa, en la cual, la docencia se nutre de la ciencia a través del resultado probado de la investigación. La nueva secuencia es: Investigación, extensión, docencia.

Acceder al modelo de Universidad Investigativa se convierte en la principal política institucional. Ello potencia a la academia hacia el conocimiento científico, a los avances tecnológicos, al permanente y profundo contacto contextual, con dirección a la excelencia académica.

El énfasis investigativo y de proyección social permite que la meta al 2020 de Acreditación Institucional sea alcanzable (incluso antes si es posible) y que las metas intermedias se logren ³². La acción hacia adentro en la que transcurren los 30 años con esquemas curriculares rígidos, se abre a la adopción de los principios de cohesión, de inter y transdisciplinariedad ³³ con excelencia académica. Los docentes con doctorado o maestría, muchas veces son relegados o excluidos de la orientación de los cursos en las que poseen fortalezas, por la apropiación casi parcelaria de las cátedras por docentes de inferior categoría a las del especialista mejor ³⁴.

La Universidad Investigativa y sus principios rectores

La UI se rige por principios filosóficos ³⁵ en la lógica de una academia guiada por la investigación científica, con impactos en el contexto territorial.

³² Las Universidades que adoptaron en Colombia el modelo investigativo, lo tienen inconcluso, por la tentación a impulsar la investigación y la extensión con aparatos exógenos, es decir con empresas que tienden a desligarse de la formación. Tales empresas universitarias esgrimen la razón social, pero actúan sin el vínculo esencial a la docencia, al decir de los investigadores de la UDEA.

³³ "Necesitamos un pensamiento capaz de unir las partes al todo y el todo a las partes, para evitar la fragmentación o la compartimentación del saber". Edgar Morín, UNESCO 1999, "Los siete saberes necesarios para la educación del futuro",

³⁴ Foro de ASCUN junio de 2004, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.

³⁵ El cambio del modelo feudal ocurre en 1810 en Prusia, guiado por Hegel y Humbolt. En nuestro medio los enfoques feudales de la Universidad de Salamanca, suelen seguir intactos. De ahí la necesidad de elaborar el estatuto único y de eliminar la gama santanderista que rige el pasado, al que tanto se olvida.

- *Principio de la prioridad de la ciencia y de la tecnología* en los enfoques ontológicos, curriculares y metodológicos de la Universidad. La eficiencia de la investigación arroja aportes y resultados en tiempos precisos y con impactos medibles ³⁶.
- *Principio de la responsabilidad solidaria por la enseñanza de la totalidad de la ciencia.* La Universidad le asigna a las Facultades y unidades docentes la responsabilidad del trabajo académico, pero es solidaria frente a lo que en ellas se enseña.
- *Principio de ejercicio científico y libre de la enseñanza,* en el ámbito de los contenidos disciplinares y pedagógicos para cada modalidad ³⁷.
Principio de la búsqueda de los equilibrios y equidades en lo ambiental y en lo social, con el apoyo a todos los procesos sostenibles.
- *Principio del cambio tecnológico* donde el avance de la ciencia es esencia de la búsqueda investigativa.
- *Principio de excelencia en la selección del profesorado.* Se trata de hacer las convocatorias necesarias que coincidan con las necesidades y expectativas de la visión científica e integradora del conocimiento.
- *Principio de excelencia discente por vocaciones y actitudes,* es una meta posible si la proyección institucional, selecciona a los mejores con el rigor que exige el modelo investigativo.
- *Principio de dar cobertura al contexto.* Abarca la territorialidad en la comprensión del reto en el entorno ³⁸, expandido al país y al mundo.
- *Principio de garantía en la evolución de las tareas misionales* articulada a las dinámicas territoriales.
- *Principio de la interculturalidad* se adopta para asimilar el conocimiento empiro-mágico, como otra forma del saber ³⁹. Implementa el precepto constitucional de lo multicultural y pluriétnico.

³⁶ **“La Concepción Gerencial de la Investigación (CG)** se caracteriza por ver los procesos de producción de conocimientos como una acción supra individual que, trascendiendo los límites de vida o dedicación de cada investigador, se correlaciona con épocas históricas, con períodos culturales y con redes de necesidades e intereses... no es un mero ejercicio curricular que solo permite en el mejor de los casos, crear destrezas metodológicas”. Padrón, J. 1994 en Universitas, volumen 18, #3-4.

³⁷ La libertad del docente consiste en que puede concebir el cuerpo metodológico y conceptual de sus lecciones dentro del marco de los programas curriculares institucionalmente aprobados. Responde ante la Facultad y ante la Universidad por la calidad de la transferencia del conocimiento impartido, a partir de la investigación y el trabajo proyectivo puntuales. La libertad del alumno consiste en que puede determinar libremente entre las opciones disponibles del pensum aprobado y seleccionar el profesor que considere, dentro de la disponibilidad existente. Tanto en la cátedra magistral, como en la tradicional y en la oferta por créditos, opera el mismo principio de selección por vocación, por imagen, o por continuidad en una línea preferencia de formación que elige el alumno.

³⁸ La dificultad conceptual de la Universidad Profesionalizante de abarcar programáticamente el contexto regional se supera por las definiciones, tareas, logros y metas de la Universidad Investigativa.

- *Principio de responsabilidad social* que motiva a la rendición de cuentas a la Sociedad y al Estado.

Estructuras institucionales para la UI

- El PDI propone que se analice la conveniencia de proyectar el nivel jerárquico de las funciones misionales marginalizadas, al igual que atender desde instancias superiores organizacionales la función clave del Bienestar Institucional. Una alternativa contempla adicionar a las dos existentes, la Vice Rectoría de Investigación y Extensión (Proyección Social) ⁴⁰. Otra opción es definirse en las tres Vice Rectorías Investigación y Proyección Social, Académica (Docencia) y la de Bienestar Institucional, con una Dirección Administrativa General. En todo caso, es necesario crear un grupo de carácter consultivo de las Vice Rectorías, llamado Grupo de Gran Estrategia, el cual se integra por un grupo de cinco docentes con doctorado (PHD).
- Las Facultades previstas ⁴¹ en la formulación del PDI son las unidades superiores de administración de las funciones misionales en el área de la ciencia que le corresponde, ordenan el funcionamiento de las Escuelas y deciden sobre las responsabilidades misionales del profesorado, previa consulta a los Consejos de Facultad. El Decano es la autoridad principal en la Facultad, con funciones de carácter administrativo. Estas son responsables de ofrecer toda la gama académica establecida en la Ley 30 y los postgrados.
- Las Escuelas son las unidades teóricas de las Facultades que definen y controlan los programas en cuatro aspectos: Concepción teórica disciplinar, componentes investigativos, tareas de extensión y aplicaciones pedagógicas para la formación integral.
- Las carreras tradicionales de la Universidad de los Llanos lograda hasta el año 2004 -valor patrimonial- deben evolucionar hacia la formación avanzada y abrirse. Un opción posible es escindir en tres programas el actual de MVZ, para seguir con el de MVZ renovado, Zootecnia Z y, Medicina Veterinaria MV. Igual puede ocurrir con Ingeniería Agronómica, al ofertar Ingeniería Agrícola, Ingeniería Agronómica de la Producción Animal e Ingeniería Forestal. La evolución depende de propuestas que se cuajen en cada Facultad, en cada Escuela.

³⁹ Hay que actuar definicional y programáticamente frente al reto intercultural.

⁴⁰ Incluye la internacionalización como elemento clave para entrar al ciclo de cooperación entre países.

⁴¹ La agrupación en más Facultades, acerca a la Universidad a las 9 áreas del conocimiento establecidas.

- Los Centros son instancias pedagógicas muy atadas a la misión de la docencia propia de las Facultades para desarrollar acciones curriculares o no. Las Facultades pueden crear mediante las instancias propias de la institución, Centros que sean indispensables para el desarrollo de una actividad complementaria en unidad y dimensión.
- La Escuela de Pedagogía es esencial para apoyar todo el proceso que asume el PDI por ser ella un elemento clave para desarrollar y armonizar el engranaje del modelo. Su tarea se realiza desde perspectivas integrales de la U y de lo propio de la disciplina.
- Algunos Programas con Registro Calificado inician al igual que la institución el proceso de Acreditación.
- La Universidad puede crear varios institutos que aborden las tendencias de la ciencia y de la tecnología tales como Biotecnología ⁴², Idiomas Nativos, administración, desarrollo tecnológico, Política y la sociedad, Interculturalidad, etc. ⁴³. Los que avancen en Investigación y consoliden sus procesos científicos, pueden ir a la formación avanzada, contando siempre de manera institucional, con la solidaridad y el consenso de la Facultad, cuyo campo de saber, se relacione con el respectivo postgrado.
- El Estatuto General es una necesidad para potenciar a la universidad investigativa, como norma central de referencia obligada, de aplicación e interpretación general, sin tanto detalle "santanderista" ⁴⁴.
- La oferta investigativa, académica, proyectiva y tecnológica de la U debe precisarse frente a la macroregión, a partir de los parámetros contextuales de los planes territoriales de desarrollo, en coherencia en el modelo de Universidad Investigativa.

Elementos de la Universidad Investigativa ⁴⁵

- Instaura un modelo de universidad guiado por la ciencia, con espacio amplio para las humanidades, el arte y el compromiso contextual. Este

⁴² La UI requiere la creación de Institutos que aborden tecnologías de punta como el de Biotecnología PCR o Biotecnología Molecular (Reacción en Cadena de Polimeraza), para aportar a soluciones sectoriales.

⁴³ Para la Nación y el Gobierno son importantes las instancias universitarias que aborden programáticamente el tema intercultural, lo cual es evidente en los pronunciamientos estamentales.

⁴⁴ Apego a lo legal por lo legal sin tener en cuenta la legitimidad.

⁴⁵ "Lo más importante es que la investigación se emprenda desde el aula misma con los alumnos, explorando en el inagotable espacio del saber. Desde el aula hasta el departamento, desde el individuo hasta los trabajos de grupo, desde la lectura hasta los talleres de trabajo, es decir la investigación se puede desarrollar en todos los niveles de la actividad universitaria". Mosquera Mesa Ricardo, "Hacia una universidad moderna e investigativa". Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 1990.

modelo se apoya en el Sistema Universitario de Investigaciones SUI, articulado al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

- El cuerpo docente evoluciona hacia mayor capacidad científica que sea garante de excelencia en la producción intelectual, comprometido con la región y en asimilación recíproca de conocimientos.
- Privilegia la búsqueda de nuevos conocimientos mediante investigación científica, para transferirlo a través de aplicaciones tecnológicas.
- La docencia es una misión universitaria básica que se cumple a partir de integrar a ella la investigación y la extensión.
- Investigación básica o aplicada conforman el panel de opciones, sin que se privilegie alguna de las dos.
- Integra a la misión investigativa y de extensión las opciones formativas con las modalidades que le permite la Ley 30 de 1992, desde el nivel tecnológico ⁴⁶ hasta los doctorados.

Aseguramiento de la Calidad: El eje articulador de la UI

La institución se afianza en un eje que es "El Aseguramiento de la Calidad" ⁴⁷ de todos sus procesos para que sean coherentes, comprensibles y aplicables. Subir el Índice de Complejidad ⁴⁸ es un reto que integra los parámetros estructurales de avance certero de lo misional.

Componentes dialécticos en la UI

La UI es función dialéctica de la ciencia y de sus instancias misionales para que sean capaces de generar, cooptar y transmitir a la sociedad. Veamos:

- Autonomía responsable en la gestión en vez mera dependencia fiscal.
- Pensamiento profundo que supera la conveniencia coyuntural.
- Presencia científica jerarquizada que elimina la improvisación.
- Texto y contexto simultáneo en lugar de discurso aislado.
- Retos universales del saber en superación de la exégesis territorial.

⁴⁶ Ley 30, Artículo 7º Los campos de acción de la Educación Superior, son: El de la técnica, el de la ciencia, **el de la tecnología**, el de las humanidades, el del arte y el de la filosofía. Artículo 8º Los programas de pregrado y de postgrado que ofrezcan las instituciones de Educación Superior, harán referencia a los campos de acción señalados, de conformidad con sus propósitos de formación.

⁴⁷ Además de ser una política sectorial, el SUE y la Universidad de los Llanos y todas las Universidades la asumen en toda su magnitud.

⁴⁸ Nivel de especialización de los docentes, eficiencia administrativa, investigación, extensión, programas acreditados, publicaciones indexadas, avances en cobertura y otros componentes institucionales.

- Legitimidad sobre una normatividad intrincada y puntualizada.
- Flexibilidad ante la mecánica profesionalizante.
- Ciencia e investigación sobre la repetición empírica.
- Programación con herramientas tecnológicas sobre la improvisación.
- Mayor cobertura con otras opciones que incrementos vegetativos.
- Regencia del interés general sobre del interés particular.
- Interacción con centros del conocimiento que parroquialismo.
- Modernización de la logística para lo misional que atraso.
- Más responsabilidad social demostrada que inmovilidad.

La acción planificada y coherente

La funcionalidad de la institución investigativa adopta como *política institucional la planificación de todos sus procesos*, la cual se condensa en el PDI. Esto exige la ejecución de los presupuestos por estrategias, programas y proyectos, en los cuales se especifican componentes e impactos, consecuentes con las metas de avance en los frentes misionales.

El programa planificado y renovado de investigaciones definido por áreas estratégicas de interés institucional, a partir de las líneas de investigación, son el soporte adecuado de ese subsistema. Secuencia y coincidencia en la ejecución de los proyectos registrados y viabilizados en el Banco de Proyectos de la Universidad BPUNI son condiciones para que lo institucional sea coherente, los tiempos coincidan y la tarea de gestión administrativa se cumpla oportunamente. Existen áreas estratégicas de interés institucional entre los distintos programas, en los cuales se presenta la concurrencia de interés académico, las cuales deben armonizarse para su implementación.

Prioridades misionales

El modelo investigativo propone la alternatividad del énfasis conceptual y metodológico practicado respecto a las funciones misionales, dos de las cuales suelen relegarse, con el único imperio de la docencia.

Las dos primeras funciones misionales, la científica-tecnológica determinada por la dinámica de la investigación integrada a la de profundización contextual o de proyección social, son guía del fundamento conceptual-teórico y del quehacer en la función docente, que le corresponde asumir a la Vice Rectoría de Investigación y Extensión. La segunda es la Vice Rectoría Académica cuya

importancia está fuera de discusión. La tercera Vice Rectoría puede ser la de Bienestar Institucional, habida cuenta de la urgencia de atender a los delicados asuntos de la comunidad universitaria, evitar la deserción y hacer grata la presencia. En este caso, se crea la Dirección Administrativa General –sin categoría de Vice Rectoría. Esas son opciones organizacionales de lo misional a definir en su momento, pero el PDI las argumenta por ser un derrotero experimentado con éxito en el sistema universitario.

La Universidad de los Llanos extiende su radio de influencia directa al contexto geográfico rural y urbano, allende las fronteras, en una secuencia de orden y prioridades definidas: En lo territorial, desde la selva-llano a la aldea-ciudad; en lo sociodemográfico pluriétnico y multicultural, desde las comunidades campesinas y las civilizaciones indígenas a las estructuras sociales ciudadinas; en lo conceptual teórico en dos vías, desde la dimensión del saber científico al saber popular empírico y viceversa.

Cobertura

La meta factible de alcanzar es de 8.500 estudiantes en el año 2020, meta que surge de considerar varios elementos y cruzarlos:

- La escasa cobertura que la educación superior en su conjunto capta de la demanda potencial, en porcentaje del 10%; Unillanos capta el 5%.
- El crecimiento de la base poblacional en el Meta, que de acuerdo a las tendencias del DANE, de los estudios estratégicos y del estudio de CEGA-Cámara de Comercio, es sostenido con marcado incremento de la población en edad escolar ⁴⁹.
- Los Centros Comunitarios de Educación Superior llega a la ruralidad. Son programas virtuales y modalidad a distancia. Unillanos ganó la convocatoria de fines de 2004 en San José del Guaviare, Puerto López, Granada y Castilla en el Meta. Colabora en los demás CCES.
- La expansión de la UNILLANOS al contexto es su mayor fortaleza.
- El aumento palpable de la calidad inherente al PDI y que impulsa la institución, motiva al estudiantado potencial de la región y del país.
- La oferta para las particularidades del poblamiento de la Orinoquia, entre ellas la dispersión, para que sean flexibles y funcionales.

⁴⁹ El informe MEN- Meta 2003, establece que solo el 7% de los bachilleres ingresa a la Educación Superior. La oferta de la Universidad Pública copa apenas el 45% de la demanda. La U privada tiene más oferta que demanda, en el 42%.

- Los mandatarios locales deben comprometerse con la financiación de sus opciones de formación de juventud en su territorio, para que el esfuerzo no se revierta hacia otros lados, como ha ocurrido.
- La atención puntual al egresado que se asume en la propuesta, se traduce en demanda efectiva de actualización y de especialización.
- El crecimiento de la economía, su necesaria evolución hacia la transformación industrial, son evidencias en un territorio y en una población que crece con ritmo acelerado.
- Los programas binacionales que surjan en aplicación de la relación entre la UNELLEZ (Venezuela) y Unillanos (Colombia), deben motivar a la comunidad universitaria a adoptar de hecho la internacionalización con todas las implicaciones científicas y académicas ⁵⁰.

El Contexto Regional de la UI

Definición

Es el territorio de los Llanos con sus elementos múltiples y circunstancias, en donde hace presencia la Universidad de los Llanos, para formar la juventud, para investigar en ciencia y la tecnología y para apoyar el proceso de desarrollo de cada territorio donde haga presencia. En este contexto se parte de la caracterización analítica de los patrones originarios, históricos, culturales y socioeconómicos, en vez de los elementos descriptivos ⁵¹.

Es la región de la Orinoquia que le fue asignada a la Universidad de los Llanos por el legislativo en el momento de su creación para descentralizar el servicio público de la Educación Superior. El contexto se presenta con todos sus rasgos naturales, demográficos, culturales y de vecindad con el límite de la cordillera interior, de las selvas y de las zonas de frontera exterior.

El contexto se asume dentro de una realidad mundial inter actuante, porque existen países hegemónicos que influyen de manera determinante en los países dependientes como lo es el nuestro, por designios oscuros de las clases dominantes; los países hegemónicos poseen nichos de explotación de los recursos estratégicos e intereses definidos sobre los espacios territoriales las naciones de la órbita de influencia, como es el caso colombiano.

⁵⁰ Logro de Unillanos en 2004 derivado de acuerdos presidenciales (El Tablazo 12. VII. y Cartagena 9. XI).

⁵¹ El contexto elaborado con anterioridad es una recopilación de los trabajos del CORPES ORINOQUIA, sin incorporar análisis ni fenomenología que permita interpretar la dinámica regional.

La Universidad reconoce que la mundialización de la economía es un parámetro ineludible a considerar, porque en los tratados que se establecen a escala supranacional por vía general se imponen desde afuera. La influencia de las intervenciones consentidas de gobiernos extranjeros, deben alertar a las fuerzas vivas y dentro de ellas a la comunidad académica, puesto que las amenazas para la autodeterminación son tangibles ⁵².

La macroregión de la Orinoquia identificada a través de estudios, investigaciones y mapas especializados diversos con escalas que permiten detallar datos georeferenciados ⁵³, está compuesta por zonas territoriales de Colombia dividida en Departamentos, fronteras y límites, poblada por etnias autóctonas que tienen el espacio territorial en los dos países –Venezuela y Colombia- y por la cultura mestiza de los llanos semejante en ambas naciones con ideosincracia singular. Las civilizaciones indígenas son esencia binacional pluriétnica y multicultural, base de la adopción de programas interculturales.

Existe una relación con el área de continuidad continental y de las aguas sucesivas con Venezuela y Brasil, países con los que se comparten dinámicas fronterizas culturales, históricas y sectoriales. La macroregión contiene inmensas y biodiversas cuencas fluviales de agua dulce con ríos navegables por embarcaciones de mediano calado en 7 meses del año y, vertientes en constante deterioro antrópico, derivado de un modelo no sostenible de explotación y de reproducción ampliada del capital.

Los mestizos llaneros o migrantes de la zona andina y de las costas en acción o tránsito permanente y aborígenes en condición de marginalidad, se ubican en ciudades ubicadas en los epicentros de los flujos de circulación, polos en plena expansión cuya funcionalidad es la de ser centros de acopio de las economías circundantes de las amplias zonas rurales especializadas en ganadería extensiva o semi extensiva y en plantaciones con agroindustria de primer grado, con fuertes economías mineras –petróleo y oro- o agrarias heterodoxas –coca y heroína- de alto rendimiento, poca duración e impactos sociales que inciden en desplazamientos, masacres y pugnacidad violenta que se tuercen hacia la disputa del poder local por cualquier medio, al cual conquistan y perpetúan en los sucesores.

⁵² Precisión de docentes de UNILLANOS.

⁵³ Instituto Agustín Codazzi IGAC en Colombia y su similar en Venezuela.

Complejidades

La complejidad regional debe verse mediante el análisis de sus fenómenos y dinámicas, con algunos elementos que la caracterizan en sus rasgos principales, lo que permite comprender cada entorno sin homogenizarlo.

- El contexto territorial se define por una totalidad homogénea que contiene zonas y nichos heterogéneos biodiversos de flora, fauna y demografía. Ellos son: Los rasgos comunes definidos en los sistemas productivos ancestrales y mestizos, en lo cultural de la tradición de la neoetnia llanera, en los patrones de origen y de sucesión, pero a la vez coexisten enormes diferencias en vectores significantes. La generalización que suele hacerse desde el centro es incompleta, carente de conocimiento específico y de perspectiva interior.
- El proceso y el modo de crecimiento han sido desiguales, con especificidades poco estudiadas, aunque evidentes. Las connotaciones gruesas se comparten, porque el proceso de acumulación en las zonas campesinas ha sido rapaz⁵⁴ y el modo de expansión ha sido la marginalidad, existen hondas diferencias que se traslucen al presente.
- La característica de la ocupación con fines de ampliación de la frontera agrícola ha sido la de "tumbe y quema", que de inmediato se transforma en venta al terrateniente, con repetición sucesiva del ciclo depredador. El modo se refiere a que todo ocurre en la legalidad y/o en lo subrepticio de lo urbano-rural con sus ecos de marginalidad.
- Los espacios territoriales poseen caracterizaciones singulares, lo que se define en el caso de las capitales y/o asentamientos principales; los ejemplos sirven a la comprensión contextual: Ciudades fronterizas que son a la vez capitales, puertos fluviales y centros de acopio ganadero; ciudades que son simultáneamente puertos secos, frontera interior, centros de intercambio. Unas son de sabana y otras de selva, puertos fluviales y epicentros de economías permanentes o fluctuantes.
- Las etnias pobladoras son distintas en cada espacio territorial, con culturas e idiomas particulares, razón por la cual el mestizaje llanero no es homogéneo, es diverso.
- La especialización productiva tradicional que representa la ganadería tiene versiones específicas según el lugar donde se ubique, así como el

⁵⁴ Caracterización de Alfredo Molano.

- tipo de organización patriarcal que determina las claves sociales de manejo, aunque en ciertos lugares se ha reconvertido y relocalizado.
- La vocación al intercambio que tipifica a las ciudades del piedemonte, determina una especialización mercantil y de servicios que induce la oferta académica por lo menos en el corto plazo, aunque en el mediano plazo existen fuertes tendencias al crecimiento agroindustrial, a la industria manufacturera y al turismo, dada la cercanía a Bogotá.
 - Los ríos son diferentes, unos blancos con riqueza íctica, otros negros que carecen de ella. Los ríos blancos se alimentan también de las corrientes de los bosques de galería –Arauca, Meta y el Guaviare- entre otros, especializan las gentes de sus riberas y crean toda una serie de cultura material para la pesca. Son las arterias públicas y comunes de poblamiento, transporte, comercio y comunicación.
 - La estructura de los vectores de comunicación fluvial y terrestre ancestrales, tradicionales y modernos son contextuales.
 - Las dinámicas económicas mutan al calor de hechos no convivenciales que aparecen y desgarran. Se instala la corrupción como forma de producción y reproducción del capital y de la gestión pública.
 - El contexto llano-selva de la percepción mestiza de la vida y de las cosmogonías sobrevivientes, tiene una gama extensa de valoración genuina, que se manifiesta en la semiótica –signos, emblemas y símbolos- del patrimonio espiritual y de la cultura material que establece diferencias con percepciones dominantes de lo andino, elitista, discriminadora y centralista.
 - La institucionalidad, las entidades territoriales y los grupos económicos o gremiales existentes, son parte sustantiva del contexto.

La inserción de la Universidad a la región debe ser articulada y permanente en cada sitio específico, no es accesoria ni coyuntural, así se empleen medios virtuales. Hacerlo solamente a distancia excluye la construcción de una relación más provechosa y profunda.

Se trata de llegar con dimensión íntegra a ofrecer alternativas para la formación de juventud, para hacer investigación científica y para que la proyección social de la universidad se nutra de la verdad regional, con anuencia de las comunidades y el apoyo de las autoridades locales.

La perspectiva interior o desde adentro, debe sustituir a la perspectiva homogenizante que llega desde arriba y desde afuera e ignora procesos,

circunstancias y dinámicas particulares y específicas. Toda la influencia de las economías de bonanza que son varias, sucesivas e históricas –sarrapia, maderas, caucho, marihuana, coca, heroína, oro, petróleo- inciden en el territorio, lo cual obliga a estudiar causas, efectos y tipologías.

Los profesionales que ejercen en el medio ⁵⁵ entre ellos los egresados de esta universidad, refuerzan, en vez de alterar, o siquiera cuestionar el modelo de explotación depredador, contaminante, concentrador de la propiedad, con una contribución pasiva, vegetativa y reproductora del mismo modelo.

Las ideas orientadoras de la evolución de las universidades se perfilan en sendas reuniones mundiales sobre la educación ⁵⁶, donde proponen cambios estructurales en los métodos y contenidos orientados hacia las competencias (desempeños) que exige el mundo real, en vez de seguir anclados en el viejo paradigma de formar para un mundo inexistente, lleno de teoría y a la vez ajeno a los contextos más próximos y de pertenencia, a la manera de las universidades feudales.

Estado, Región y Universidad

El Estado a través de las altas instancias reconoce que la Universidad de los Llanos puede optimizar sus estrategias, actividades y programas para incluirse en la dinámica propiciatoria de un desarrollo armónico, sostenible y socialmente equitativo frente a las tendencias contaminantes y extractivas del modelo que prevalece en la economía regional.

Hay programas estratégicos para la protección y utilización sostenible de los nichos biodiversos del contexto de la Universidad de los Llanos -Sierra de la Macarena, El Parque del Tuparro, La Sierra Nevada del Cocuy y la panamazonia- con la investigación científica sobre sus componentes bióticos y tecnologías e innovaciones posibles en el equilibrio del medio, la Navegabilidad por el Río Meta, el Distrito de Riego del Ariari, el desarrollo de la Altillanura, la planta de biodiesel o alcohol carburante, el desarrollo de las Zonas de Integración Fronteriza, el complejo acuático Guayabero, Ariari, Guaviare, accesibilidad y la equidad en la frontera de la Educación Superior, la exportación de peces ornamentales. El aporte de elementos conceptuales para

⁵⁵ La variedad de la oferta académica instalada copa gran parte de la demanda local y su resultado marca un desafío de superación que nos compete.

⁵⁶ Seminario Attali, el Encuentro de la Sorbona 1998 y las reuniones de la UNESCO 1998.

la sustitución progresiva y articulada de los patrones de la economía extractiva por una economía de transformación es tema central de Unillanos.

Existe cada vez más conciencia de la responsabilidad social para proyectar a la academia en la región, potenciar la investigación con miras a presentar aportes para el país y el mundo a través de la presencia permanente de las unidades académicas, de los grupos de estudio e investigación en contextos plurales región-nación-mundo.

Superar la precaria acción del pasado en materia investigativa y de proyección social del modelo profesionalizante que el común le endilga a la institución es la decisión estratégica que se proyecta.

Un espejismo a superar y que suele presentarse en las instituciones complejas como la Universidad le hace creer a algunos miembros importantes de la comunidad académica, que la sola presencia de la entidad, su crecimiento vegetativo y la relación superflua con los sectores sociales y económicos, le crea un ámbito de aceptación múltiple y que los profesores por el único hecho de serlo, se convierten en investigadores y que poseen el saber profundo para que genere una sólida aceptación y una fluida solidaridad social. Lo ideal es la presencia científica constante y el aporte en resultados tecnológicos e innovaciones para resolver en armonía los derechos del bien común y los armónicos del interés particular existente.

La responsabilidad social de la Universidad la compromete en el PDI a superar los escollos del mal cumplimiento de los deberes misionales, al privilegiar con exclusividad a la dictadera de clases del modelo profesionalizante, sin el indispensable aporte que le otorga la investigación, desprovista de compromiso con el contexto orinocense y ajena a la interculturalidad que son reclamos evidentes de la comunidad del entorno.

Ciencia, tecnología e innovación C&T+I

La universidad caracteriza el contexto regional donde actúa a partir de análisis del proceso y el modo de desarrollo de los asentamientos y los sistemas productivos –aspecto ya mencionado- con valoración permanente de sus dinámicas ecosistémicas y sociopolíticas, con adopción de las esencias de la interculturalidad y en seguimiento de las opciones que proponen los sectores económicos, sociales y estatales.

Alcanzar el liderazgo de los procesos investigativos en pro del conocimiento de los recursos naturales y de la intervención antrópica es un reto permanente, que la sociedad y el estado le imponen a nuestros académicos y a la institución. El asocio con organizaciones nacionales e internacionales tales como la UNESCO, el Instituto Humbolt, Minambiente, Fondo Mundial para conservación de la vida silvestre W. W. F., Fundación Omacha, GTZ, Cormacarena, Corporinoquia, los entes territoriales de la Orinoquia y de la Amazonia, Universidades, Ministerios y otros importantes centros e instituciones para el avance de la ciencia.

Las Agendas de Ciencia, Tecnología e Innovación departamentales se deben elaborar con participación del Sistema de Investigaciones de la Universidad de los Llanos. En el caso del Departamento del Meta el documento final cuyo investigador principal fue la Universidad de los Llanos, se adoptó como Ordenanza en Octubre de 2004, con lo cual sus propuestas se unen a los procesos de planificación estratégica. Esa estrategia de desarrollo hacia afuera es indispensable en complemento a la estrategia de desarrollo hacia adentro; entre las dos conforman una parte básica del modelo investigativo.

Dimensión humana

Los llanos son el recurrente destino de colombianos migrantes que se domicilian en sus tierras para forjar nuevos horizontes, para dar el aporte de los saberes campesinos o urbanos de los andes, los valles y de los litorales. En la región hay un sinnúmero de razas milenarias con idiomas propios que comparten en la maloca, en el conuco o en el círculo andariego de la recolección, en los resguardos o en la plenitud de sus caminos ancestrales, el conocimiento tradicional, la cosmogonía de espectro mágico religioso, interrumpidos por el mestizaje: Es la multiétnicidad, lo pluricultural.

La gente llega atraída por las economías fuertes que aparecen en sus suelos desde los tiempos coloniales, se asienta y forja con la ayuda del medio sus nuevas raíces, sus nuevos horizontes, en medio de contradicciones por cruces de inequidades. En el furor de la contienda por la fuerza de trabajo y por la posesión de la tierra que es pródiga en producir alcaloides, las economías heterodoxas imponen la magnitud de su fuerza, arrastrando transhumantes al holocausto en el silencio de la selva. Se cambia la paz de ríos y sabanas, por las rupturas éticas y estéticas de las economías de bonanza.

Dimensión económica contextual

En el llano lo único que no se produce es lo que no se siembra, dicen quienes llegan a él por vez primera, y por esa razón el Llano se volvió un enorme epicentro productivo, una inmensa despensa poblada de ganaderías, de agroindustrias, de furgones cargadores de alimentos hacia los centros nacionales de consumo, pero con ellos van también los dividendos, la exportación de los capitales. El uso indiscriminado de químicos en la economía extensiva deteriora aguas y suelos. Muchas plantas traídas de otras latitudes suelen causar desequilibrios corrosivos en el hábitat de nichos especiales como las matas de monte⁵⁷. Otras se hincaron para siempre en el territorio.

El potencial de los llanos es una realidad dinámica, con problemas derivados del choque entre un ecosistema que exige manejos más apropiados al equilibrio natural y menos incomprensiones que devienen de políticas de corte centralista, diseñadas por empresarios de otros ámbitos. Otro aspecto a examinar se deriva de las profundas debilidades al interior de las unidades territoriales, la mayoría de ellas con alto grado de enfeudamiento y concentración de la tierra. El llano es una potencia productiva en constante evolución, pero ese crecimiento debe traducirse en mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, en adopción de modelos sostenibles que son la condición del desarrollo.

El llano produce cerca del 80% del petróleo nacional y nutre con sus participaciones – mal llamadas regalías petroleras - a muchos entes territoriales, exporta arroz, aceite de palma, maderas, soya, frutas, carnes, peces y gas domiciliario.

La región trabaja en el diseño de procesos de agro transformación, tendientes al mejoramiento de la productividad y la competitividad, así como de la diversificación, de acuerdo con las dinámicas de los mercados mundiales. La economía regional se caracteriza por ser proveedora de materias primas e importadora de productos elaborados.

⁵⁷ Conclusión preliminar de un trabajo del Profesor Alfredo Arias Castellanos PHD sobre la Palma Africana y sus impactos en los equilibrios naturales del paisaje orinocense, expuesto en XII. 2004, auditorio UNILLANOS.

Esta economía se transforma sucesivamente desde 1950 y a lo largo del siglo XX, de una economía agropecuaria a una economía de servicios, que desaprovecha el potencial para industrialización sin oportunidad de generar valor agregado y por supuesto empleo productivo. Para lograr este propósito la región necesita de profesionales menos asidos a la apatía por el empleo en entidades estatales y más profesionales investigadores independientes, más pensadores que hacedores que proporcionen nuevas alternativas tecnológicas u otros mecanismos innovadores. Es el reto son los desafíos planetarios.

Dimensión cultural

La confluencia triétnica que todavía a través de las migraciones continúa forjando el crisol de la neoetnia llanera, crea un universo demográfico particular que se expresa a través de manifestaciones de la cultura material y de la cultura espiritual, con utensilios del hábitat, danzas, ritualidades, mitos que aportan sus ecos vernáculos y sus rasgos patrimoniales.

Un llanero mestizo de la nueva etnia puede expresarse en la canta y mostrar la heredad del romancero, abrirse a libertades y horizontes aún en medio de tormentas climáticas o de la barahúnda de las guerras importadas que se anclan en su seno detrás de los alcaloides o de las bonanzas de oro o de petróleo, para mancillar los honores de antaño y desgarrar los troncos familiares con la frialdad espantosa de un conflicto larvado por las leyes mundiales de oferta y demanda, del cual somos víctimas y no victimarios.

En estos territorios el indio alza sus reales en busca de su sitio multicultural en el panorama colombiano y se define con orgullos propios a los que nunca abandona, mientras el negro reza con el ritmo y fuego a los orichás que trajo consigo en el terrible desarraigo africano para sembrarse en América.

Todo en el Llano confluye, se mezcla y se entrelaza, todo es apertura y el dolor de Patria se siente y se palpa con la mano, pero sus gentes siguen adelante porque en el Llano el futuro es el horizonte del planeta.

Dimensión ambiental

Aún en Colombia queda la esperanza cuando se miran repletos los garceros, cuando se escucha el canto de los alcaravanes y el agua dulce aparece en los jagüeyes. Es el llano llanero que tiene en sus tierras recursos que la indolencia

y el desorden de los apetitos amenazan y destruyen. El modelo contaminador debe modificarse si el papel de la Universidad es pertinente.

El Río Meta que es recipiente de aguas limpias y contaminadas, aún subsiste, se niega a ser alcantarilla y conserva su ilusión de ser emblema. Sigue como la arteria central de los llanos, receptora del torrente de la cordillera que debe ser rescatado desde las microcuencas.

La Macarena preside las reflexiones más profundas y se sabe como se atenta contra ella, con las trochas que horadan su entraña desde la época de reformas agrarias de los años cincuenta; hemos visto como se puebla de gentes que talan sus árboles y exterminan ese portento de germoplasma. El registro de la deforestación hecho por el IGAC señala su progresiva destrucción en casi el 50% de la Reserva.

El bosque húmedo de la cordillera oriental se halla amenazado, se mira desde la precordillera las vertientes depredadas y en la serranía o en la altillanura se sienten los rigores contaminantes. La huella antrópica cada vez avanza sobre la selva y solo los bosques de galería se defienden ante el fuego y las alevosías de la motosierra. De ahí los programas de recuperación ambiental que deben pasar de la formulación teórica a la conservación real.

Dimensión institucional

La desarticulación a la región es síntoma del predominio absurdo del interés particular sobre los derechos del bien común, los que deben realinderarse por la inevitable aparición de nuevas capacidades académicas. La Universidad apoya el desarrollo de la Asociación de Gobernadores y participa en la elaboración de los planes de competitividad y de agendas internas para el comercio multilateral.

La equivocada identificación de lo público con lo oficial al que se le apropia de intereses particulares o grupistas, genera caos en el manejo administrativo y de los recursos colectivos. La debilidad del Estado y la crisis de la institucionalidad se siente más cerca en las regiones, es decir, descoordinación operativa entre instituciones, descoordinación de políticas públicas nacionales con las regionales, ausencia de autonomía regional, bajo nivel de descentralización estatal y poca concurrencia fiscal estratégica.

Dimensión política y del poder

La debilidad de la sociedad civil permite que sean preponderantes las prácticas enfeudadas del poder, aspecto que tiende a generalizarse y a extenderse como un hecho tradicional, lo que ha hecho que se impongan intereses contrarios a los consensos civilistas. Esto origina una débil gobernabilidad y falta de planes a largo plazo que consulten el potencial de la región y el interés de las gentes, dando lugar al fortalecimiento de grupos heterodoxos y su negativa influencia en los procesos productivos.

La gestión estatal es permisible ante la concentración del ingreso, de la riqueza, de la tierra y la exportación neta de capital; poco le preocupan los bajos índices de industrialización, es indiferente ante la carencia de empleo y está sumida en prácticas poco ortodoxas.

A la institución le preocupa la acción de grupos armados, la ausencia de acuerdos civiles para construir proyectos regionales, la reducción de los espacios de consenso sobre aspectos fundamentales del desarrollo regional y propende por optimizar la función de la representación parlamentaria. Unillanos pretende conquistar el vacío dejado por entidades regionales y reemplazar la necia visión burocrática y así construir el proyecto político regional, basado en aportes específicos de Ciencia, Tecnología e Innovación.

La Asociación de Gobernadores de la Orinoquia (V Cumbre Arauca 3. XII. 2004), mediante resolución le solicita a COLCIENCIAS la creación de la Comisión Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación, con nominación a la Universidad de los Llanos como ente Coordinador.

CAPÍTULO TERCERO

TRANSICIÓN Y METAS DEL PDI

La transición

Para sustituir el modelo de *Universidad Profesionalizante* por el modelo de *Universidad Investigativa* con sus nuevos paradigmas, racionalidades y métodos, se requiere un tiempo prudente el cual corresponde al Período de Optimización Cualitativa 2005-2010 del PDI. Es indispensable que el énfasis conceptual y programático debe efectuarse en el momento inicial 2005 y 2006.

La construcción y aprobación del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad de los Llanos, así como la formulación y registro de sus proyectos, La transición hacia el nuevo paradigma se elabora con el fin de mejorar los resultados globales del modelo anterior, sin detenernos –en este caso- para establecer relación de causalidades y fenomenologías derivadas por épocas, administraciones o personificaciones.

Gama de la oferta propuesta

La Ley 30 de 1992 permite ofrecer programas en todos los campos del saber, desde tecnologías⁵⁸ hasta doctorados, los cuales son del manejo exclusivo de las Facultades: Ciencias Agrarias, Ciencias Básicas, Artes, Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales y Humanas, Ingeniería, Ciencias Naturales, Ciencias de la Salud. La opción a la apertura de cualquier disciplina está abierta, pero ello obedece a un proceso selectivo que consolide y proponga la comunidad académica.

Cuando exista coherencia entre diseños y necesidades de apertura de Programas, la Universidad abre nuevas Facultades o Institutos para que las funciones misionales tengan el adecuado manejo científico, organizacional y administrativo, desde los campos del saber.

⁵⁸ El régimen de las tecnologías es dependiente de la demanda puntual por programas en localidades específicas, programados para un número preciso de cohortes –de dos a tres- y cuya dirigencia institucional firme acuerdos con la Universidad para la respectiva financiación. Así las tecnologías son móviles, no son territoriales y pueden rotar hacia el destino regional que lo requiera.

Las modalidades que se adopten actúan rigurosamente bajo la égida teórico-práctica, metodológica y administrativa de las respectivas Facultades. Los Institutos soportan su quehacer en la investigación y proponen maestrías y doctorados- la cual pueden asumir las Facultades, en su dinámica de superación científica.

Ampliación de cobertura por Períodos ⁵⁹

- *Optimización Cualitativa 2005-2010: 6.000 estudiantes.*
- *Consolidación del Modelo Investigativo 2011-2015: 7.200 alumnos.*
- *Acreditación Institucional: 2016-2020: 8.500 alumnos o más.*

Metas intermedias

- *Hasta el año 2010:* Finiquitar los procesos de Registro Calificado de Programas en 2006; ofrecer dos Maestrías y Acreditar dos Programas.
- En 2006 el ISO 9000 en apoyos e ISO 14000 en Medio Ambiente.
- La internacionalización se afirma y se define la Segunda Lengua.
- La oferta de especializaciones se ajusta a la demanda.
- Se extiende la cobertura académica a la Orinoquia.
- *Hasta el año 2015:* Formación avanzada plural en 2009 y Acreditación de cuatro programas en 2012.
- *En 2020 o antes la Acreditación en Calidad de la Universidad.*

Escenarios

Para efectos de la pedagogía del PDI que debe ser permanente en sus momentos aprobatorios y de transición, se construyeron varios escenarios que representan el alcance tangible que tiene cada uno y que se representan en la "Tabla estructural de componentes y de resultados por escenarios"

Solo uno de ellos se elige como factible, pero los demás escenarios comparan lo que es necesario y lo que es factible, para que exista un mayor grado de objetividad en todo el proceso. Los escenarios que se cotejan o que se muestran se componen de alcances y de datos precisos. Ellos son:

⁵⁹ La propuesta financiera está armonizada con estos requerimientos institucionales. Los momentos para el cumplimiento de cada meta se precisan en Planes Plurianuales en el Plan de Acción del PDI.

- *Escenarios Extremos.* Uno es estático y representa la situación actual merecedora de un simple Plan de Mejoramiento. El otro muestra una dinámica extrema que exigiría entrar por las rutas monetaristas y crédito externo. Ambos son de poca conveniencia.
- *Escenarios antagónicos.* Uno es pesimista que propone apenas un Plan de Ajuste con algunas obras y, otro que es optimista, con una dinámica de inversiones y gastos difícil de alcanzar.
- *Escenarios de lo posible.* Uno es reformista, que incorpora la necesidad de un Plan de Inversiones pero que no alcanza a construir ni soportarse en un Plan de Desarrollo. El otro adquiere la connotación de lo factible e incluye la posibilidad del Plan de Desarrollo.

Escenario Factible

La tabla siguiente precisa la propuesta necesaria que posibilita la presencia del PDI en sus alcances de cobertura, de programas, de especializaciones y de formación avanzada, de los nuevos profesores necesarios y de otros parámetros anexos, de lo cual se infieren los costos y las formas de financiamiento.

La estrategia de financiación conjuga varios programas que van desde el orden interno a través de los Fondos Patrimoniales, que es la garantía del financiamiento real a través de un control distributivo de los recursos, hasta acudir a las altas instancias del Estado para que asuman el financiamiento institucional a través de operaciones internacionales que asuma el Ministerio de hacienda, con destino a la Universidad de los Llanos en particular y a la Universidad Pública en general.

Universidad de los Llanos - Plan de Desarrollo Institucional 2005-2020
Aprobado por el Consejo Superior Universitario en sesión de Enero 31 de 2005

PDI 2005 – 2020 TABLA ESTRUCTURAL DE COMPONENTES Y DE RESULTADOS POR ESCENARIOS						
Parámetros	Escenario Actual	Escenario Pesimista	Escenario Medio	Escenario Factible	Escenario Optimista	Escenario Máximo
Dinámica misional	Profesionalizante	Profesionalizante	Profesionalizante	Modelo Investigativo	Modelo Investigativo	Modelo Investigativo
Proceso Planeación	Plan de mejoramiento	Plan de ajuste	Plan de Inversiones	Plan de Desarrollo Institucional	Plan de Desarrollo	Plan de Desarrollo
Lo Organizacional	Administrativa	Administrativa	Integral	Reingeniería Estratégica	Cambio estructural	Cambio total
Cobertura	18,2% = 750 nuevos. Total 4.850	26,8% = 1.100 nuevos. Total 5.200	39,9% = 1.600 nuevos. Total 5.700	75%= 3.650 nuevos. Total 8.500	106 % = 5.150 nuevos. Total 9.500	147% = 7.150 nuevos. Total 12.000
Relevo generacional	40 Plazas de sustitución	50 Plazas Nuevas	56 NP	106 Tiempo equivalente (NP 80 de Planta)	152 NP	200 NP
Acreditación Institucional	Imposible	Improbable	Posibilidad baja	Factible	Sin probabilidad	Sin futuro
Capacitación	Interés individual	Adiestramiento	Especialización funcional	Formación avanzada		Formación avanzada
Fondos Patrimoniales	En Fondo Común	En Fondo Común	Cuentas simples	Creación progresiva	Creación en 2 años	Se crean todos ahora
Dinámica investigativa	Casuística - Ocasional	Tendencia decadente	Breve impulso	Despega líneas SUI	Meta inalcanzable	Meta sin factibilidad
Dinámica Projectiva	Precaria, vegetativa	Débil, reformista	Insuficiente	Enfoques posibles	Metas incumplibles	Exigente, difícil logro
Presenciales Nuevos	3	3	4	15	20	25
Gestión e Inversión				Sin crédito externo	Con crédito externo	Con crédito externo
Costo del PDI	Sin Plan. Hay mejora	\$102.567 millones	\$114.568 millones	\$178.765.7 millones *	\$210.313.0 millones (Alta dificultad)	\$252.375 millones (Inalcanzable)
Especializaciones	3	6	8	20	25	32
Maestrías	0	0	1	6	10	12
Doctorado	0	0	0	4	5	7
Costo/docente/año	\$75.0 millones	-	-	\$82.0 millones	-	-
Costo/alumno/año	\$5.1 millones	\$4.2 millones	\$4.2 millones	\$4.1 millones	\$4.3 millones	\$4.3 millones
Duración de Carrera	6.2 años	6 años	5.5 años	4.5 años	4.2 años	4.0 años
Financiamiento	Nación, Recursos Propios, Gestión	Nación, Recursos Propios, Gestión	Nación, Recursos Propios, Gestión	Crecen los aportes de todas las fuentes, más de la Nación	Más aporte Nación y monetarismo en rentas propias	Máximo aporte Nación y esfuerzo rentístico muy ambicioso
Factibilidad del cambio	Estática	Variación mínima	Reforma simple	Factible y posible	Muy ambicioso	Costoso en Exceso

* Costo de nuevos profesores con prestaciones que representa el 44.8% del costo total del PDI 2005-2020.

CAPÍTULO CUARTO DE LAS ESTRATEGIAS CONVERGENTES ⁶⁰

Estrategia 1 El Modelo Investigativo: Garantizar la Evolución Académica

La Universidad le garantiza a la sociedad la evolución académica para incorporar en esencia el concepto de universidad investigativa, con la optimización cualitativa de las tres funciones misionales. La permanencia en grados intermedios de calidad, gravita de modo inconveniente sobre los índices de retención y sobre las oportunidades mayores de expansión y fortalecimiento. Los ordenadores son herramientas útiles que jamás pueden reemplazar al pensamiento crítico, al aporte permanente de la ciencia.

Esta evolución se rige por una directriz: Los diseños académicos en curso rigen para las cohortes que iniciaron con ellos. Para las nuevas cohortes rigen los programas diseñados con Ciclos Básicos y Créditos Académicos.

Quien estudie en UNILLANOS debe sentir que está en usufructo de la mejor opción de estudiar en la región, porque existe una permanente relación texto-contexto, en conexión a la ciencia y a la tecnología a través de la investigación, vinculación a los procesos regionales por las tareas de extensión, buen nivel palpable de la docencia y de sus apoyos y, presencia convivencial de un clima reflexivo, de crítica y estudio sobre los aspectos cruciales de la institución, del país y del mundo.

La reconquista del respeto por las ideas, por lo escrito y asimilar el texto que es la teoría, por la confrontación ideológica, por el diálogo, son elementos básicos en la generación de clima de confianza en el saber, lo que se constituye en pilar de la universidad investigativa. El trabajo académico continuo establece en el investigador-docente un proyecto noble de vida, que le permite una perspectiva humana sostenible y agradable, con una función social que es el aporte a la formación estratégica de la juventud.

⁶⁰ Las estrategias son convergentes, simultáneas y articuladas a ciclos de avance.

En esta Universidad Investigativa hacen presencia durante un tiempo considerable, personajes de la ciencia reconocidos en el mundo, los cuales benefician a la docencia, a la investigación y a los procesos académicos y de extensión. El acceso a las sociedades del conocimiento lo posibilitan. La presencia de profesores invitados de alto nivel y reconocimiento mundial se torna en hecho corriente. Se ofrece un panorama atractivo y un equipo asistente que le permita realizar sus investigaciones, fortalecer grupos de investigación y dictar los seminarios acordados. *La Biblioteca Central y todo el sistema de bibliotecas de la Universidad* conforman un núcleo de apoyo a esta estrategia de evolución académica, que a nivel mundial experimenta un gran cambio estructural.

Estrategia 2

Estrategia de Internacionalización

Acceso a las sociedades mundiales del conocimiento

ASCUN trabaja en el concepto, la dinámica, las estrategias para un proceso de internacionalización integrado de las universidades afiliadas a la Asociación, con miras a su mejoramiento cualitativo, al intercambio y a flexibilizar sus rígidos esquemas que impiden la homologación.

La Universidad de los Llanos rechaza el mercantilismo que se cuela con dudosas calidades hacia la consecución de mercados y coloca sus esfuerzos en la adopción de lo mejor de la oferta mundial de academia. Presenta propuestas que deben asumir en lo complejo del conocimiento. Ellas son ⁶¹:

- La política de internacionalización responde a necesidades y contextos nación-región y significa adoptar el aporte externo con sentido propio.
- Desarrollo de estrategias estructuradas y continuas en lo académico y en lo organizacional, con recursos que garanticen su realización.
- La internacionalización es un factor inherente a la calidad, pertinencia y competitividad para la educación superior.
- Define políticas, criterios y mecanismos para afrontar los nuevos desafíos relacionados con la liberalización del comercio de servicios.
- Reconoce la capacidad de desarrollar valores de identidad nacional.

⁶¹ "Hacia una internacionalización de la educación con sentido propio". ASCUN, CX Congreso Nacional de Rectores, Bogotá, octubre 22 de 2003. La edición de esas propuestas para este documento conserva su lógica y sus esencias.

Estrategia 3

Estrategia para el Bien Estar: Crear un clima de Confianza

Es la garantía institucional hacia el colectivo de la comunidad universitaria y sus individuos para que la formación integral se logre, en condiciones mejores de atención, de salud, de opciones al conocimiento y al debate de las ideas, de inclusión programática en lo recreativo y de utilización formativa del tiempo libre, en actividades lúdicas, deportivas e intelectuales y en especial de satisfacción o de bien estar. Ello ratifica las concepciones estéticas y de ordenamiento territorial en la adecuación de sus sedes, para sean nobles para todos y en consecuencia se apropien de ellas desde los apegos de la pertenencia.

Elevar el rango del Bienestar Institucional al de una Vice Rectoría es una decisión que se asume para dar nivel elevado y de atención estratégica a toda la función delicada que posee a más de eliminar todo trato marginal. La argumentación es extensa:

- La permanencia del estudiante en la Universidad de los Llanos durante la Carrera, garantiza al graduado, a su familia y a la sociedad un excelente profesional, dadas sus calidades teóricas, la aprehensión del medio y la disposición al trabajo ordenado, analítico y de colaboración.
- La retención de los alumnos para que culminen sus estudios es una prioridad, lo cual se logra mediante el mejoramiento cualitativo de la docencia a través de la capacitación en pedagogía, valores y saberes específicos, sumada a la aplicación de una red de incentivos convivenciales para los mejores estudiantes, para quienes representen a la Universidad y tengan mérito en la participación excelente, con preparación técnica y disposición para ser digno rival.
- Las monitorías remuneradas ⁶² constituyen un apoyo efectivo al investigador, al extensionista o al docente, son exclusivamente académicas y se otorgan a quienes sean capaces de transmitir pedagógicamente el saber de una materia específica ⁶³.

⁶² Bogotá, 20 I 2004, MEN, Hotel Tequendama. Convocatoria del Vice Ministerio de Educación Superior.

⁶³ Las pruebas ECAES sirven para establecer la escala actual y los rangos a subir para llegar a la cima.

- El profesor debe permanecer durante su presencia en la institución en un ámbito laboral que le proporcione buena calidad de vida a él y a su núcleo familiar, para que su desempeño académico sea excelente. Igual ocurre con los funcionarios.

Estrategia 4

Estrategia para la Planificación: Coherencia organizacional

La U requiere del ejercicio articulado de la planeación, a partir de asimilar la disciplina de formulación de proyectos para toda actividad que realice la institución, para su posterior inscripción, viabilidad, registro, priorización, ejecución y seguimiento. El Banco de Proyectos de Inversión de la Universidad de los Llanos BPUNI es la instancia central de la ejecución clasificada de la inversión del PDI. Reúne, registra y viabiliza las iniciativas que coincidan con los propósitos del PDI. Asesora la priorización rectoral para la ejecución según la calidad del proyecto y de la disponibilidad.

Cumplir con la disciplina de los proyectos ordena la ejecución y prioriza el panorama de funcionamiento de las unidades especializadas de lo misional y de la logística, en la secuencia de las ejecutorias programadas en el PDI. La debilidad administrativa que antecede al modelo investigativo, cambia ante la prioridad otorgada por los estamentos al proceso planificador para cumplir con el Plan. Es cierto que la administración está en función de la academia, pero el personal administrativo no está al servicio de los docentes. La equidad es indispensable para obtener la necesaria colaboración.

Eso incluye al Plan de Acción del PDI que es la sumatoria de los asuntos indispensables y posibles de realizar con los recursos disponibles, sobre lo que se identifique con la magnitud de lo estratégico y con proyectos.

Estrategia 5

Estrategia Económico-Financiera Obtener fortaleza financiera

El PDI tiene por consigna fundamentar la posibilidad de su realización armónica en la seguridad de disponer de recursos para todos sus programas Investigativos, Académicos y de Proyección Social con sus necesidades de

inversión en infraestructura física, equipamiento y dotación mediante la coherencia entre prioridades y flujos financieros. Los parámetros que dan garantía de coherencia institucional al plan de inversiones del PDI, son:

- Las definiciones estratégicas de lo misional son la guía única de la temporalidad ⁶⁴ y del carácter ⁶⁵ de la ejecución de las Inversiones.
- La Universidad es garante de la solidez económico-financiera de cada uno de los programas académicos en funcionamiento y su política es la de mantener los equilibrios frente al conjunto de la oferta.
- La disponibilidad garantizada de los recursos financieros determina la programación de las inversiones y no al contrario. La apertura de nuevos programas también exige la garantía institucional de su financiamiento previsto con anterioridad. El ejercicio de la planeación estratégica garantiza la consecución de recursos para la inversión.
- La identificación de las posibles fuentes de recursos y el diseño de sus flujos, permite programar la secuencia de la ejecución por Programas y Proyectos. Las fuentes financieras exigen la presentación del Plan Integral y en él claramente definido, el Proyecto o el núcleo de proyectos que se pretenden ejecutar con esos recursos.
- La gama de las fuentes financieras son de variadas calidades: *Seguras* en el caso de las provenientes del Presupuesto Nacional, habida cuenta que UNILLANOS es una Universidad Pública y las que se aporte de los recursos administrados; *Probables* como la derivada de la deuda del Departamento del Meta y cuyo recaudo deviene de un cobro coactivo o de un acuerdo; de *trámite demorado* como es la estampilla que requiere un agenciamiento a nivel parlamentario y de la Presidencia de la República y de *gestión* ante los entes territoriales, la Nación, las empresas nacionales y locales públicas y/o privadas y las agencias de cooperación. *Los Fondos Patrimoniales* ⁶⁶. Propugnan

⁶⁴ Hace relación al momento de la inversión, a la definición del momento de ejecutarla.

⁶⁵ Referencia los estándares exigidos. La biblioteca posee estándares precisos establecidos por el CNA.

⁶⁶ Tomado de la experiencia positiva de la Universidad de Antioquia y adaptado para el PDI. UNILLANOS abre cada uno con un capital semilla de \$50 millones, con excepción de los Fondos de Investigaciones y el de Proyección Social que tiene cada uno un capital semilla de \$100.0 millones; reciben donaciones y tienen rendimientos financieros en cuenta de ahorros o en la Bolsa de Valores. Cada año se capitalizan con un aporte 10% superior al del año inmediatamente anterior. El 60% de los rendimientos financieros de cada Fondo se invierten en Programas Institucionales aprobados para toda la vigencia. El aporte de la Universidad a cada Fondo, es independiente del aporte que la Universidad hace por año para cada función misional específica. Los Fondos Patrimoniales son coordinados por el Comité Vice de Rectores que reportan para decisión al Rector; su capital es intocable, pero sirve de respaldo financiero. Los otros Fondos Patrimoniales, menos el de Proyección Social y el de Capacitación, le aportan el 25 % de sus rendimientos

por dar apoyo constante a las actividades misionales y programas de apoyo que en el modelo profesionalizante carecen de presupuesto. La fortaleza financiera institucional depende de la organización interna para el desarrollo de lo misional y de las áreas concordantes, lo cual se logra mediante la organización de ellos sin burocracia ⁶⁷ –porque son cuentas sistematizadas- de fondos específicos.

- A corto plazo son prioritarias las obras que solucionan escollos para cumplir con los estándares mínimos y obtener el Registro Calificado de los Programas y para iniciar el proceso de Acreditación.
- El monto de cada proyecto de inversión debe ser integral y adecuarse a la disponibilidad total de los recursos disponibles.
- Obras inconclusas o equipos sin utilizar por falta de técnicos aptos, de dotación y de obras complementarias.
- El Plan de Inversiones requiere preinversión que incluye zonificación, planos arquitectónicos, cálculos estructurales, planos técnicos.

Estrategia 6

Estrategia de la Eficiencia Administrativa

Articulación y oportunidad

La Administración adopta los aportes del avance de las ciencias administrativas, para apoyar lo básico institucional. Acoge administrar por procesos con objetivos de eficiencia y oportunidad ⁶⁸.

- Profesionaliza el funcionamiento de todas sus dependencias.
- Organiza todos los procedimientos por procesos globales clasificados.
- Especializa las funciones específicas de mantenimiento de edificios y reparaciones locativas, de mantenimiento y reparación de equipos, reparaciones eléctricas, en el área de servicios generales.
- Es transparente en el manejo física.
- Planifica adquisiciones y suministros mediante proyectos específicos.
- Organiza los inventarios y los programas de sustitución.

financieros anuales al Fondo Patrimonial de Investigaciones, que es el Fondo Patrimonial de mayor jerarquía en el modelo de Universidad Investigativa. Los rendimientos de los Fondos que queden después de éstas deducciones son capitalizados.

⁶⁷ La experiencia demuestra lo malo de crear burocracias paralelas para manejarlos; siempre quiebran.

⁶⁸ Hay consenso en conservar la figura de Vice-Rector en el campo administrativo porque es un cargo que reúne la visión académica y la visión gerencial. Un Gerente no es garantía para la comprensión académica. Otro asunto es la eficiencia de su labor y de los procesos que dirige.

- Establece la división de Relaciones Industriales y de Personal con sus grupos específicos de nómina, registro y control, seguridad industrial, capacitación, salud ocupacional y seguridad social.
- Organiza la División Financiera con sus áreas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Almacén. La organización presupuestal y contable por centros de costo deben funcionar a corto plazo.
- El compromiso institucional es prioritariamente con las prácticas.
- Comunica e informa lo que produce la Universidad en términos de su producción intelectual, sus programas y sus actividades.

Estrategia 7

Estrategia para optimizar el espacio físico

Funcionalidad de las áreas

Se establece la zonificación con ejes articulantes y ejes estructurantes de construcciones, circulaciones y ductos que especialicen o concentren labores de la institución y faciliten su movilidad, en función del plano de localización y de las vertientes de influencia por vientos, accesos y movilidades.

El crecimiento del área física un tanto caprichoso y sin perspectiva funcional así como la disposición de su uso, genera una tendencia a la ocupación parcelaria de las distintas áreas, casi en ejercicio de disputa de poder territorial que de una verdadera programación funcional.

Los espacios destinados a funciones académicas crecieron horizontalmente, durante los primeros años al vaivén de las necesidades institucionales, sobre un trazado ortogonal ⁶⁹ que permitió la implantación de prototipos diseñados por el Instituto Colombiano de Construcciones Escolares ICCE en la época de la fundación de la Universidad. Posteriormente surgieron edificios en altura, con geometrías hexagonales localizados alrededor de un espacio central abierto. Finalmente se construyeron edificaciones destinadas para uso múltiple, aulas de informática, salones y oficinas docentes, por fuera de un anillo vial que no daba cabida a mayores opciones de crecimiento.

Prevalece la idea de lo económico, lo ligero, lo práctico, lo individual con olvido de lo versátil, lo adaptable y lo útil. La estrategia de desarrollo físico

⁶⁹ Se refiere a conformaciones en forma de cruz.

del PDI permite zonificar y ordenar los Recursos Físicos acorde con las áreas del saber que abarcan la oferta académica, conforme al modelo de Universidad Investigativa que se plantea. La inercia ocupa los espacios sin seguir un plan de uso. Los bloques de aulas iniciales se han modificado al calor de las distintas necesidades inmediatas. La biblioteca se ubica en una zona poco indicada para esa función y muchos espacios son inadecuados. La funcionalidad agregada de la institución y el atavismo hacia los espacios universitarios, es potenciado bajo criterios estéticos de desarrollo físico:

- *Plan de Regularización y Manejo.* Zonificación, Plan parcial de Ordenamiento Territorial, para el uso y manejo de los espacios.
- *Plan de Manejo Ambiental Integral.* Saneamiento Básico. Tratamiento de residuos sólidos, líquidos, gaseosos. Prevención y Mitigación del Impacto Ambiental. Este Plan se implementa a corto plazo.
- *Infraestructura de Servicios.* Vías Vehiculares, Peatonales, Recursos energéticos, Redes de Comunicación, Servicios Públicos.
- *Estándares Mínimos.* Criterios de Diseño. Determinantes Físico Ambientales, Técnico Constructivas y Funcionales.
- *El Proceso de Planeación Física.* Obligatoriedad de la Preinversión, Dimensionamiento, Cálculo, Factibilidades, Interdisciplinarietàad.
- *Ocupación especializada* para lo misional.
- *El espacio adecuado.* Permite que los investigadores-docentes, los alumnos y el personal administrativo tengan espacios adecuados.
- *Los laboratorios en función de la extensión y de la Investigación Científica.* Amerita que los laboratorios estén organizados estructuralmente para prestar un servicio a la sociedad ⁷⁰ con la mejor calidad regional. Pueden llegar a ser laboratorios de referencia.
- *Entorno amable y funcional.* El conjunto territorial debe ser amable, funcional y apropiado a lo misional, al esparcimiento de la colectividad.
- *La Concordancia con el Plan de Ordenamiento territorial POT.*
- *Manejo sostenible de las propiedades rurales CENAR, Restrepo, la granja de Barcelona y las fincas de Manacacías y de El Morro (Villanueva).* Función definida en lo misional y activada por proyectos.

⁷⁰ Estos servicios son remunerados.

Estrategia 8 Estrategia para la participación:

Inclusión de los estamentos

Conducta institucional para que el resultado del modelo investigativo tenga el valor agregado y eficiente de los estamentos en la obtención de logros.

- Cada una de las personas se incluyen en programas estratégicos a través de la participación ⁷¹ de los estamentos organizados, con parámetros de eficiencia y de servicio inmediato. La constante del pasado es la exclusión, que desaprovecha el potencial disponible.
- Se trata de inclusiones sin asistencialismo ni subvención.
- La inclusión de los egresados mediante la formación avanzada.

Estrategia 9 Interacción con el entorno: Sociedad Civil, Estado y Universidad

Lo programático con instancias civiles individuales o colectivas y con el Estado, es inaplazable. El acercamiento debe ser permanente y de beneficio recíproco. La iniciativa de tal entronque tiene que surgir en la Universidad, así evolucione ante urgencias sectoriales. Los sectores agro requieren la ayuda de la Universidad para mejorar sus procesos en función de mayores rendimientos, menor afectación por plagas y hongos, mejores opciones de mercadeo. La Universidad experimenta en las zonas productivas y se nutre en ese espacio. Los programas son:

- Se requiere crear un Comité Consultivo de UNILLANOS con el Sector Productivo. Es instancia de intercambio de saberes y trabajo conjunto.
- Lo misional atiende la solución a problemas de la economía regional.
- El crecimiento con desarrollo territorial compete trabajarlo en la U.
- Las agendas de Ciencia, Tecnología e Innovación que coordina la Universidad con COLCIENCIAS sirven a los sectores productivos.
- Los planes de desarrollo territoriales son referentes de la Universidad.
- La participación en el Comité Intergremial es valiosa e integradora.

⁷¹ Término dinámico que unifica la participación (participa-acción) con la acción relacional e inmediata.

**CAPÍTULO QUINTO
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS
ESTRATEGIA 1 Para el Modelo Investigativo
EVOLUCIÓN ACADÉMICA**

PROGRAMAS PARA ADOPTAR EL MODELO INVESTIGATIVO

La transición al modelo investigativo se aborda mediante la conjunción de Programas Estratégicos complementarios y simultáneos. La concreción de cada Estrategia se efectúa mediante proyectos específicos de los Programas Estratégicos. Esta Estrategia propone nueve Programas básicos que dan curso al núcleo pragmático del modelo. La creatividad e inteligencia es la materia prima para formular estos Programas Estratégicos.

**ESTRATEGIA 1
GARANTIZAR LA EVOLUCIÓN ACADÉMICA
Programa ÚNICO
El Estatuto General**

Es un reto de la transición autonómica promulgar el Estatuto General que garantiza la posibilidad de la transición y salir de la maraña santanderista ⁷² acumulada y dislocada. Es la médula filosófica reguladora:

- La investigación científica como sustrato de lo misional.
- Los principios rectores de la Universidad como los referentes únicos ⁷³.
- El Estado Social de Derecho que hace coherente el concepto de legitimidad con el de legalidad, lo cual es fundamento autónomo.
- Regencia por conceptos en vez artículos y párrafos.
- Unificación de criterios directrices del quehacer.

Subprograma: Reforma Organizacional en lo Académico

Las reformas organizacionales son premisas para implementar el modelo de UI, con claridad sobre el organigrama, sus niveles jerárquicos y

⁷² Término acuñado para calificar la tendencia a la preeminencia legalista con intención de acomodar su interpretación al caso circunstancial. La Universidad posee un arsenal de normas para incumplir.

⁷³ Enunciados en la parte conceptual.

especificidades funcionales, plantas de personal –docente y administrativa-, los procesos y procedimientos, los manuales operacionales y las opciones de adaptación. Los criterios que comandan este programa son:

- Proyecta el orden funcional requerido hoy y en la vigencia del PDI.
- Involucra a todo el conjunto universitario sin excepción.
- Privilegia la profesionalización en la administración docente.
- Conocimiento disciplinar y experiencia investigativa de alto nivel para los desempeños de dirección académica.
- Recategoriza las funciones y los desempeños.
- Regula los accesos temporales al trabajo.

**ESTRATEGIA 1
GARANTIZAR LA EVOLUCIÓN ACADÉMICA
Programa DOS:
Nuevo Currículo**

Es obvio que el cambio de modelo parte del rediseño curricular tanto en los contenidos disciplinares como en la pedagogía, con inclusión de los Ciclos Formativos y de los Créditos con la praxis de la investigación científica.

No basta que el currículo contemple la investigación como una disciplina transversal, con aplicabilidad simbólica, sino que es un componente esencial, inherente a la pedagogía de la enseñanza, al complemento de la práctica basada en una proyección social de impacto y permanencia, es decir, a lo totalizador del proceso científico enseñanza-aprendizaje.

Subprograma: Ampliación de la oferta académica

Los diseños nuevos que pueden ser implementados en la medida de los estudios sobre necesidades sentidas de los departamentos, se afianzan en los parámetros del modelo investigativo dentro de las Facultades. Los programas de pregrado considerados como prioritarios para ampliar la oferta y fortalecer a las Facultades, sin perjuicio de otras iniciativas, son:

- Biología, Física y Química en Ciencias Básicas
- Medicina, Regencia y Terapias en Ciencias de la Salud.

- Filosofía, Etnolingüística, Historia, Literatura, Sociología y Psicología en Ciencias Humanas.
- Contaduría y Mercadeo en Ciencias Económicas y Administrativas.
- Música, Artes Plásticas en la Facultad de Artes.
- Ingenierías Forestal-Ambiental, Mecatrónica y Civil en la Facultad de Ingenierías (Se suman a Electrónica y a Sistemas ya existentes).
- Agroindustria, Ingeniería Agrícola, Zootecnia, Veterinaria en la evolución posible de las carreras tradicionales de UNILLANOS.

Los criterios que priman en los diseños se fundamentan en:

- Equilibrio entre la formación comprensiva de la ciencia y la tecnología para el contexto y desempeños en él.
- Atención a los requerimientos de la sociedad en la circunstancia de la producción sostenible y de los cambios estructurales.
- El componente de formación en valores se proporciona en el ámbito de inclusión que proporciona la dinámica institucional.
- Todo diseño se elabora sin establecer preferencias ni parcialidades ideológicas, geográficas, raciales, clasistas o religiosas.
- Abierta al conocimiento de todas las teorías y enfoques.
- Usaria de las opciones pedagógicas mejores.
- Optimizadora de los diseños curriculares existentes.

La pauta central es la inclusión en todos los diseños, modalidades presencial, virtual o a distancia, métodos y propuestas pedagógicas propias para la investigación y extensión. La oferta de especializaciones en las Facultades queda abierta, al igual que en el avance y la consolidación de la investigación, los Institutos se abren a propuestas de Maestría y Doctorado.

ESTRATEGIA 1
GARANTIZAR LA EVOLUCIÓN ACADÉMICA
Programa TRES:
Refuerzo generacional

SUBPROGRAMA: Relevo generacional

Los investigadores–docentes que se vinculen mediante concurso para fortalecer la Planta Docente, se articulan a los investigadores que tiene la

Universidad de los Llanos, para conformar el grupo intelectual que impulsa e implementa el modelo investigativo. El relevo generacional es permanente e incluye a los egresados de alto nivel y vocación pedagógica e investigativa. Los criterios de las convocatorias son:

- Se pretende que los aspirantes sean competentes para el desempeño plural en un área del conocimiento, en vez de especializaciones singulares por cada materia.
- Los investigadores-docentes se vinculan para ejercer simultáneamente la docencia con una carga posible, dirigir grupos de investigación y realizar programas de extensión.
- El modelo investigativo comienza en el aula.
- Perfiles de investigadores, experiencia docente y título de formación avanzada, en la misma línea de su especialización y pregrado.
- La planta de personal de investigación-docencia debe poseer un promedio alto (más del 65%) en cuanto a formación avanzada.
- Sustitución de docentes de cátedra y ocasionales no especializados.

Subprograma: Refuerzo Generacional

Se conforma con la vinculación de algunos profesionales de altísima calidad existentes en la región, que deben asignarse con exclusividad a los programas investigativos con dos propósitos:

- Proporcionar su experiencia y su saber en programas continuos de investigación y de proyección social, a nivel de consultorías especializadas para aspectos puntuales.
- Promover el establecimiento de vínculos con científicos, instituciones universitarias o de investigación mundialmente reconocidas.

ESTRATEGIA 1 GARANTIZAR LA EVOLUCIÓN ACADÉMICA Programa CUATRO: Capacitación docente

Programa permanente que ejecuta el proceso de capacitación docente, en áreas de interés para la Universidad. Se rige bajo los criterios siguientes:

- Coloca la urgencia institucional por encima de la iniciativa individual.
- Inducción renovada al conocimiento científico y a la investigación docente como base de la pedagogía del conocimiento específico.
- Planifica la demanda de conocimiento que requiere la Universidad en su desarrollo investigativo y académico para los Programas.
- Actualiza al docente en aspectos específicos de su competencia.
- Surge del planeamiento interno para cubrir con calidad a la demanda.

**ESTRATEGIA 1
GARANTIZAR LA EVOLUCIÓN ACADÉMICA
Programa CINCO:
Profundización investigativa**

La investigación como espina dorsal del modelo posee carácter programático y es norma de conducta para quienes enseñan las bases de la ciencia:

- Construcción del área de laboratorios –zonificación- con el criterio triple de extensión, investigación y docencia es condición primaria para racionalizar el uso de la infraestructura de investigación.
- Los semilleros de investigación se incrementan en cada uno de los Programas bajo la orientación de los investigadores-docentes.
- Cada investigador-docente dirige un grupo de investigación. Sus resultados se miden en publicaciones en revistas indexadas.
- Los Fondos Patrimoniales se proponen en el PDI, como una posibilidad que da garantía a la financiación de la investigación, la extensión y otros aspectos básicos que conforman lo importante, rubros quedan relegados en la asignación presupuestal.
- Los libros individuales y colectivos, artículos en revistas indexadas generan un clima de confianza en el trabajo intelectual.

**ESTRATEGIA 1
GARANTIZAR LA EVOLUCIÓN ACADÉMICA
Programa SEIS:
Proyección social, relación texto-contexto**

Comprender el contexto desde el interior sirve si se relaciona con el texto de las cátedras y lecturas teóricas, posibilita la comprensión de la realidad y la asimilación de las dinámicas prevalentes.

La Proyección por ella misma poco se enlaza con la academia en el proceso de enseñanza y por ello, debe ser guiada por necesidades investigativas, sociales y de docencia, en vez de actuar al vaivén de expectativas o de solicitudes desconectadas de los procesos misionales y de la demanda. La perspectiva define los aspectos siguientes:

- La proyección social es parte esencial del currículo y tiene por finalidad asimilar el contexto, como un deber de la enseñanza.
- La práctica inherente a las cátedras es concordante a la proyección social y, el planeamiento curricular que la incluye, crea condiciones y actitudes para que su ejercicio sea vital en la formación.
- La Proyección es una prioridad académica incluida en el currículo.
- La conveniencia general y local definen el sentido de la proyección.
- La profundización del vínculo territorial y local es la meta general.
- La proyección puede ser ganancial en todos los términos, incluido el financiero, según el caso. Importa más lo que requiere lo misional.
- Primacía del sentido solidario de la proyección social.

**ESTRATEGIA 1
GARANTIZAR LA EVOLUCIÓN ACADÉMICA
Programa SIETE:
Servicios de apoyo a la academia**

Las bibliotecas existen en razón de sus usuarios. Todos los procesos giran en torno a la satisfacción de sus necesidades de formación e información, en concordancia con su misión como institución académica y cultural.

El Sistema de Bibliotecas es competitivo y se ajusta a los nuevos tiempos, con nuevos recursos en diversos formatos, oferta de servicios ágiles, novedosos, personalizados y con inclusión pedagógica que forme usuarios autónomos, creativos e innovadores. El apoyo a las funciones básicas de investigación, docencia y extensión son fundamentos de la vida académica y las bibliotecas, son ejes del sistema educativo y sección clave de los centros de investigación, en vez simples apoyos complementario.

La Universidad necesita de una nueva biblioteca con todos los elementos necesarios para soportar una enseñanza plural, profunda y moderna. Interactiva, noble en su funcionalidad y eficiencia en atención de usuarios.

PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 2: INTERNACIONALIZACIÓN

Programa OCHO: INCLUSIÓN EN LAS SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO

La dinámica de los acuerdos del país inciden directamente en los programas específicos que surjan y que sean del interés de la Universidad. Lo clave es tener oferta propia de gran nivel, utilidad social y apetencia internacional.

- La dinámica universitaria es parte de las sociedades mundiales del conocimiento, para asumir lo regional en lo global y viceversa.
- La estructura organizacional se adapta para ver el mundo del saber desde una perspectiva estratégica, liderada por profesionales con formación avanzada, con trayectoria en Educación Superior.
- La secuencia del avance del PDI mide los impactos y la proyección institucional al futuro, como requisito de solidez ⁷⁴.
- La Red Colombiana de Cooperación Internacional para la Educación Superior RCI, busca asumir lo internacional en las IES.
- Investiga sobre la internacionalización de la educación superior y las amplias opciones existentes.
- Prohija la articulación sociopolítica proactiva: Sectores privados-gobierno-universidad, dislocados por ausencia de meritocracia.
- La relación llanera UNELLEZ-UNILLANOS es fundamental profundizarla en la intención estratégica del PDI, de avanzar al contexto.

PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 3: PARA EL BIEN ESTAR

Programa NUEVE: GENERAR CONFIANZA ⁷⁵

⁷⁴ ASCUN/ RCI ha desarrollado una propuesta de Modelo de Evaluación que incluye unos estándares de medición del grado de desarrollo del proceso de manera cualitativa y cuantitativa, soportado por una propuesta de Sistema de Información de la Internacionalización.

⁷⁵ En las políticas de bienestar universitario suele reinar el activismo. Por ello se establece esta función esencial para el colectivo institucional.

Se orienta el área organizacional para el Bienestar en lo concerniente a investigadores-docentes y a los estudiantes, con la finalidad principal de propiciar confianza entre los estamentos y entre éstos y la institución.

La confianza deviene de la evidencia progresiva de logros que mejoren la calidad de la vida universitaria, que potencien la inclusión estamentaria y que toda la institución se abra al impulso de la madurez convivencial, a partir de interiorizar en cada cerebro, la conveniencia de la marcha articulada hacia el objetivo primordial de la Universidad Investigativa.

Quienes se encargan de orientar estos programas deben conocer a fondo los propósitos del Plan, no solo en aquello que les compete, sino en la esencia e integralidad del modelo.

SUBPROGRAMA: SALUD Y SALUBRIDAD

Es un programa prioritario de prevención y atención que debe ejercerse con compromiso profesional y organizacional, con carácter asistencialista y casuístico, con preocupación científica sobre la salud pública comunitaria y del entorno próximo.

- Incluye a los estamentos en los diagnósticos generales e individuales, en el cuadro de propensiones a enfermedades generales u otras endémicas como el Sida, la drogadicción, el tabaquismo, el alcoholismo. La educación sexual es parte sustantiva del programa.
- Asume la salud ocupacional en todas las funciones y actividades.
- Incluye como campo de trabajo de las especializaciones en la materia, a los estamentos de la Universidad.
- La Facultad de Ciencias de la Salud asume el papel de asesor científico de este Programa y monitorea sus resultados.
- El abordaje programático a la seguridad industrial y al mejoramiento ambiental en las sedes, son parte sustantiva del quehacer para el Bien Estar. Atender de inmediato estos delicados asuntos, incrementa las claves de la confianza.

SUBPROGRAMA: CO LABORAR ⁷⁶ PARA TRABAJAR EN EQUIPO

⁷⁶ Laborar al lado de otra u otras personas tiene mayor sentido pedagógico que competir. Otro asunto es la preparación para triunfar como resultado del trabajo en equipo.

Bien Estar –que debe escribirse separando las palabras- posee la dimensión noble que canaliza y organiza las vocaciones lúdicas y deportivas de la comunidad universitaria.

Sus actividades de aprendizaje, entrenamiento y perfeccionamiento para participar o competir en eventos, se realizan mediante trabajo en equipo, como son los conjuntos deportivos y los grupos artísticos, con miras a entender y practicar los planes de acción para competir y triunfar.

Cada integrante cumple un papel que le determina el entrenador o el director artístico y en la actuación, cada quien ofrece lo mejor de sí siempre en función del grupo, en dirección a salir exitosamente del compromiso, dejando de lado la casuística.

Si se es exitoso, es por la acción conjunta donde cada quien cumple una función, ejerce un papel. Eso supone:

- Elevar el nivel académico de instructores y entrenadores quienes deben ser profesionales universitarios en la disciplina deportiva o artística que enseñen o dirijan.
- No basta ser instrumentista o deportista destacado y tener el mejor nivel posible de conocimiento específico, sino poseer además una formación académica que le permita potenciar el clima de confianza para el trabajo en equipo.
- La Universidad Investigativa al potenciar la incorporación de las humanidades y del arte, como elemento clave de la vida universitaria, tiene grupos de excelente nivel que proporcionan orgullos colectivos y son representativos de la vitalidad de sus miembros.

SUBPROGRAMA: Bien Estar Estudiantil

Formar estudiantes con aptitud para liderar procesos de ciencia y tecnología, mentalidad positiva, visión social sensible y con capacidad reflexiva, requiere de un ambiente universitario amable, deliberativo y creativo, que le permita aprehender las bases de la ciencia que con gran nivel oferta la Universidad:

- La Universidad debe garantizarle a la sociedad y a los estudiantes que al final de los estudios, ellos están habilitados para ejercer su profesión con un gran nivel de aptitud disciplinar, competencia para el desempeño y acervo humanístico para privilegiar el interés general.
- La infraestructura física tiene que ser amable, permisiva al coloquio y a la permanencia para estudiar o recrearse en grupo.
- El diálogo y la inclusión programática son elementos que crean y profundizan la noción de pertenencia, con realizaciones de utilidad común, no asistenciales y si exitosas financieramente.
- Entender las razones de las peticiones estudiantiles y darles solución crean ámbitos hacia el resultado, si las peticiones se ubican dentro de parámetros que guarden el equilibrio financiero institucional.
- La búsqueda de la eficiencia conjunta del tiempo y del uso de los recursos, parte de hacer más durable la permanencia diaria de los alumnos en la Universidad, más breve el pregrado e inmediato el acceso a la formación avanzada.

SUBPROGRAMA: Bien Estar de los académicos

Los investigadores-docentes pertenecen a la esencia de la Universidad y por esa razón suelen tener por proyecto de vida, la presencia intelectual activa al servicio de la educación, donde la ruta de superación profesional es condición para su bien estar.

El descuido del estamento que soporta el saber incide en escalas insuficientes de pertenencia y de afecto hacia la institución. Brindarles buenas condiciones es meta inmediata: Laborales, en prevención y atención en salud, con planes de capacitación, oportunidades de esparcimiento.

El deterioro palpable de la salud de muchos profesores, ⁷⁷ la pérdida progresiva de autoestima, el estigma o el calificativo agresivo y la crisis de identidad con la institución son elementos a superar. Este estamento es el más calificado de la Universidad y sin duda es el más excluido institucional y

⁷⁷ Es un problema generalizado de la intelectualidad dedicada a la enseñanza, como se argumenta en los eventos de la Educación Superior, que se ve en panorama. La gama arranca del tabaquismo, la refuerza el alcoholismo, la potencia el sedentarismo y la angustia inconsciente de las preocupaciones filosóficas que crean horizontes falaces en la mediana comodidad de la burocracia. APESC 1984, ponencia a la Comisión Tripartita del Servicio Público, Ginebra, Suiza.

socialmente, sin que el bien estar actúe; solo accede a aquellos beneficios de la dinámica salarial, que muchas veces es irregular. Los criterios son:

- La utilidad de cada programa tiene que palpase desde el momento de la transición hacia la universidad investigativa, es decir en 2004.
- La sutileza con la que se diseñen los programas y se atraiga al profesor es el factor de atracción y confianza hacia estos programas.
- El usufructo de cada programa es de cobertura total.
- El acceso a cualquier programa incluye a las familias.
- Todos los programas convergen en generar un clima de bien estar que redunde en actitudes positivas en el ejercicio de sus funciones.

Subprograma: Bien Estar del Personal Administrativo

La noción de relaciones industriales se incorpora a la actividad gerencial para dar garantía de profesionalización a los programas de capacitación, reingeniería organizacional, manejo de personal, bien estar o clima organizacional y seguridad industrial.

La reingeniería abarca a todos los procesos operacionales que tiene la institución para ganar eficiencia y diseña políticas de mejoramiento cualitativo, garantiza el crecimiento personal mediante capacitación orientada, otorga opciones laborales, recreación y amplía los beneficios

SUBPROGRAMA: Proyectos de vida

La permanencia de las personas en la Universidad durante varios años, conforman un proyecto particular de vida ligado a ella, lo cual exige definir acciones permanentes que sean concordantes con el quehacer familiar y cotidiano de cada funcionario, en términos precisos y posibles, que resuelvan expectativas concretas, sin atentar a la estabilidad institucional: Capacitación institucional, Planes de Vivienda, Afiliación a Clubes recreacionales, extensión a la familia, salud y salubridad.

Se trata de personificar la relación laboral para potenciar el buen resultado biunívoco tanto de la Universidad como de la persona en función del cumplimiento ordenado de las tareas misionales.

SUBPROGRAMA: Cohesionar en torno a los retos comunes

La Universidad diseña programas con los estamentos para abordarlos por su beneficio inmediato que se traduce en la combinación de cinco parámetros: Mejor uso del tiempo, mejor calidad de vida, distribución funcional del trabajo en equipo, menor presión por la infraestructura disponible y sostenibilidad colectiva y financiera absoluta.

En ello se combinan horarios, uso racional de los espacios disponibles durante las horas hábiles, comodidades alternativas y comprensión de las dificultades comunes para hallar soluciones.

Este Programa requiere de mucha iniciativa y cohesión, de apuntar a soluciones masivas de todos los estamentos, con cero de populismo y cero de paternalismo, al tratarse de acciones complementarias formativas, que pueden ser paradigmáticas

ESTRATEGIA 3, PARA EL BIEN ESTAR Programa DIEZ: Difusión y profundización cultural

La actividad universitaria en materia cultural es esencia del modelo, porque se abre al humanismo y al arte, de manera programática y disciplinar.

- La potenciación de la actividad cultural es formativa para el generar trabajo en equipo, para insertar la valoración de intérpretes y autores que en la institución y en la sociedad se han desgonzado.
- La interculturalidad es parte esencial del saber sobre a lo que somos.
- La pertenencia y la identidad son elementos sustantivos que deben exaltar valores genuinos y propiciar el conocimiento del otro.
- El quehacer de la cultura va más allá del culto a las externalidades de la música o de la danza. Está en los significados profundos de la cosmogonía y en las adopciones e imposiciones exógenas. Se halla en los símbolos, en los emblemas y en la semiología que sobre ellos se establece y se articula.

ESTRATEGIA 3, PARA EL BIEN ESTAR Programa ONCE:

Educación física y deporte para las profesiones

Un aspecto que hasta el momento es ajeno a los contenidos específicos de los programas y que se elude en el diseño de currículo, es el componente *deportes y educación física*. Este debe incluirse para optimizar los niveles de ejercicio profesional. Las bases para realizar esta inclusión necesaria son:

- Cada profesión requiere complementos en habilidades y destrezas específicas que deben aprenderse en las cátedras de educación física.
- Educación Física debe trabajar con la Escuela de Pedagogía para lograr propuestas que sirvan al desempeño de las diferentes profesiones.
- La profilaxis ocupacional es tema que interesa a todo el conjunto.

ESTRATEGIA 3, PARA EL BIEN ESTAR

Programa DOCE:

El tiempo libre

El tiempo libre suele dejarse al garete y la programación poco atiende a expectativas coyunturales, sin programas orgánicos orientados a un fin específico, o con actividades esporádicas. Parámetros que priman para que su realización sea coherente con la nueva concepción de la Universidad:

- El tiempo libre en la Universidad requiere de una oferta integral de programas y actividades formativas-recreativas.
- Son programas de gran nivel estético planificados.
- Programas y actividades deben orientar al conocimiento de realidades similares y ello se logra cuando se contactan otras universidades.
- El tiempo libre es intra y extra mural y en cada caso, debe existir una oferta que convoque, que sea atractiva e importante.

ESTRATEGIA 3, PARA EL BIEN ESTAR

Programa TRECE:

Deporte de competición

La formación de equipos de representación merece el esfuerzo coordinado de confrontación interna, de escenarios adecuados y de perspectivas de participación en condiciones de igualdad. Es la mejor opción para trabajar

en equipo, co laborar y entender la competencia, razón por la cual los instructores deben ser profesionales universitarios. Los parámetros son:

- La competencia debe ser leal, con adopción de reglas de juego limpio, preparados con esfuerzo para participar con opción de triunfo o para perder con lealtad, aceptando la virtud del contrario. La preparación de las selecciones debe ser exigente.
- La participación es un honor y una oportunidad formativa, pero no exime al seleccionado de sus obligaciones académicas, ni le otorga privilegios de tipo curricular.
- La institución incentiva a quien participe con esfuerzo y dedicación. El incentivo que es temporal, hay que ganarlo y conservarlo.

PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 4 PLANIFICACIÓN O LA COHERENCIA ORGANIZACIONAL

Esta estrategia busca la coherencia organizacional a través de la práctica permanente de la planeación con uso de las mejores herramientas técnicas; su estructura incluye la participación de los estamentos ⁷⁸. La planificación institucional es garante del cumplimiento del objetivo estratégico del PDI. La acreditación requiere de sumatorias: Adecuada planificación del espacio físico, pertinente articulación de los ciclos de planeación con los ciclos presupuestales, acertada distribución de recursos, coherente vínculo de lo académico con gerencial.

Los criterios sobre los cuales se materializa esta estrategia son:

- Un Sistema de Información Global que permita conocer, medir, decidir y evaluar acertadamente todo tipo de información, ya sea, información académica, administrativa, física o financiera. Significa mejor información estadística y adopción de indicadores de resultado. ⁷⁹
- Los instrumentos y mecanismos deberán caracterizarse por su pertinencia y fácil comprensión. Los manuales de procedimientos, las

⁷⁸ Definición de actor desde la perspectiva del planificador Carlos Matus: Planificación Estratégica Situacional. Actores que gobiernan y planifican desde distintas perspectivas; ninguno controla todo. Cada uno se inserta de manera diferente a la realidad, con diversas ideologías, valores, intereses y poderes. Los actores son creativos e impredecibles; al interactuar generan nuevas incertidumbres al plan. En texto de hace mención a los actores internos.

⁷⁹ Además de la adopción de los Indicadores de SUE, la Universidad deberá contar con Indicadores propios que garanticen el cumplimiento del PDI.

metodologías y formatos, las normas de calidad,⁸⁰ los centros de costos, el banco de proyectos universitarios,⁸¹ el software, el hardware son determinantes para la articulación de los procesos administrativos con las necesidades de la acreditación.

- La planificación tiene una organización sistémica que involucra a todos los estamentos. La descentralización y total compromiso se materializa en la construcción de planes de acción, la conformación de los Nodos de Planificación,⁸² con articulación armónica y sinérgica de los órganos de dirección, los órganos de trabajo académico, los órganos de apoyo académico y administrativo con los órganos de regulación, control y seguimiento.
- El PDI aborda el Ordenamiento Espacial e Infraestructura de la Universidad de los Llanos y define todo con estudios de preinversión, con selección priorizada de proyectos inversión.
- Abordar el contexto significa conocer las dinámicas locales, regionales y nacionales, con referencia a lo mundial. El Sistema de Observadores contempla el Observatorio de UNILLANOS, Observatorio Laboral, El Observatorio Educativo, el Observatorio Empresarial y otros.

ESTRATEGIA 4

Programa CATORCE

Banco de Proyectos

El Banco de Proyectos Universitarios de UNILLANOS BPUNI, funciona como un sistema integrado de información que ofrece la posibilidad de hacer una evaluación y seguimiento de los proyectos, además opera como una herramienta para el mejoramiento de la gestión, la eficiencia en la asignación de los recursos y favorece la orientación estratégica de acción administrativa y misional de acuerdo con el norte específico que traza el Plan de Desarrollo Institucional. Su operación requiere de estos apoyos:

- Un marco institucional coherente, debidamente argumentado e integrado que promueva la participación en la formulación y gestión de

⁸⁰ La universidad aborda los procesos de acreditación con la adopción de normas ISO 9000 y 14000.

⁸¹ Nueva perspectiva del Banco De Proyectos Universitarios BPUNI, como herramienta en el mejoramiento de la gestión y gestor de la materialización del PDI con proyectos bien formulados.

⁸² Los Nodos de Planificación son Unidades de Gestión en las facultades e institutos que integran los procesos de docencia, investigación y proyección social dentro del Sistema de Planificación. Además apoyan la formulación, evaluación y seguimiento de proyectos universitarios.

proyectos de investigación y proyección social de acuerdo con el nuevo paradigma universitario.

- Operación de un aplicativo para la captura y procesamiento de información sobre proyectos universitarios.
- Capacitación continua que permita la consolidación de la disciplina del proyecto y capacidad de las unidades académicas y administrativas en la formulación acertada, evaluación y selección de proyectos.
- Diseño y aplicación de procedimientos dentro de los principios de participación, celeridad, pertinencia y énfasis en los resultados.
- Fortalecimiento de la estructura informática para la interactividad y agilidad en el flujo de información y en los procesos administrativos articulados a la ejecución y seguimiento de los proyectos.
- El instructivo y el formato se hallan en la página WEB de la Universidad, para instruir sobre su contenido y trámite.

SUBPROGRAMA: Preinversión

Los estudios de preinversión deben elaborarse en función del Plan de Desarrollo y de acuerdo a registros, viabilidades, priorizaciones establecidas en el Banco de Proyectos y de acuerdo a las decisiones estratégicas.

Uno de los males de la inversión en obra pública y compra de equipos que genera conductas delictuosas es la improvisación. Asegurar recursos financieros para estudios previos a la etapa de inversión, garantiza una adecuada toma de decisiones sobre la conveniencia aprobar un Proyecto, de su ejecución y operación.

ESTRATEGIA 4 Programa QUINCE Plan Estratégico de Sistemas ⁸³

El Plan Estratégico de Sistemas recoge de manera organizada, integral y planificada, las necesidades de sistematización en la Universidad.

Objetivo

⁸³ La Oficina de Sistemas de la Universidad que propone este Plan, tiene un asiento en la subcomisión técnica del SUE, en razón al buen nivel de desarrollo e implementación de los procesos requeridos por la institución.

Planeación estratégica de actividades que le permita a la Oficina de Sistemas optimizar el recurso humano, mediante el correcto uso de elementos de Hardware y de Software. Las actividades principales se mencionan así:

- Licenciamiento de Software. Continuar con la legalización de las licencias que utiliza la Universidad en cumplimiento con la ley 603 de derechos de autor.
- Adquisición y mantenimiento de equipos de soporte. La planta eléctrica y el transformador con transferencias automáticas y alta capacidad, soportan las necesidades del campus de la sede Barcelona.

El nuevo servidor de la base de datos tiene tecnología de punta, con lo que se mejoran a nivel de hardware los tiempos de repuesta, capacidad y formas de almacenamiento, de procesamiento interno.

- Comunicaciones y Redes. Optimiza la infraestructura instalada y posibilita la intercomunicación entre las dependencias y sedes. Continúa la instalación en el campus de la sede Barcelona de la fibra óptica. Montaje de Intranet para los usuarios para agilizar las comunicaciones internas con ahorro de tiempo y dinero.

La ampliación del canal de comunicaciones de 512K a 1024K: Comunicación de voz vía IP con el ánimo de ampliar darle un mayor uso a los recursos de comunicaciones. Proyección de educación virtual teniendo en cuenta el crecimiento planeado para la universidad.

- Modificaciones en Procesos Generales a Nivel de Software

El cambio de plataforma Windows NT 4.0 a Windows 2003 Server en el servidor de base de datos de la Universidad, optimiza procesos a nivel de sistema operativo para rendimiento, seguridad, nuevos servicios.

La migración de la versión a nivel de base de datos de Oracle 8i a Oracle 9i Standard edition, optimiza tiempos de respuesta, manejo de nuevos productos a nivel de browser, servicios Web y niveles de seguridad.

Se planea a corto plazo una reingeniería que incluye actualización, rediseño y complementación a todos los módulos que conforman el actual Sistema de información a nivel de Software de la Universidad SIIF.

- Relaciones para Capacitación Complementaria.

Capacitación en herramientas que complementen el desarrollo de los programas ofrecidos en las carreras de ingeniería (sistemas y electrónica).

ESTRATEGIA 4 Programa DIECISEIS ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL

Las cifras y las estadísticas son asuntos esenciales para la toma de decisiones, para saber la marcha coherente de cada área y medir el avance de los procesos. Los datos sueltos son perniciosos, al igual que la manipulación de las estadísticas.

La coherencia interna mejora la estadística universitaria y presentarla a todas las instancias para alimentar las estadísticas sectoriales del Sistema Universitario Estatal SUE, del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES, Academia. 3 del MEN y de los Observatorios.

Es la manera de establecer metas realizables y confiables por parte de la institución, de modo tal que sirvan de referentes al desempeño colectivo y se observe con objetividad la marcha institucional.

ESTRATEGIA 4 Programa DIECISIETE Monitoreo al PDI y a la UNILLANOS

Las metas intermedias dentro de los tres Períodos deben monitorearse a través de los indicadores ICAD de Resultado y los propios del SUE. La medición constante permite cumplir metas de expansión y de cumplimiento de tareas misionales, que obligan a la institución. El Plan de Desarrollo Institucional 2004 – 2020, adopta, como instrumento de seguimiento y

control del avance del Plan, estos indicadores⁸⁴, los cuales se relacionan a continuación:

SUBPROGRAMA: Difusión del PDI

Al ser el PDI un consenso institucional sobre lo necesario y lo posible, su realización convoca a los estamentos y para ello, existen métodos formativos que permiten su asimilación puntual y progresiva, en aras de impulsarlo entre todos, de empujar unísonos en la misma dirección en plena disposición de trabajo en equipo, de buscar que las metas se cumplan con excelencia, aún antes de los plazos fijados. Son programas múltiples e interdisciplinarios que operan en relación a los que se hallan formulados, en las otras estrategias. Por ello no se desagregan.

SUBPROGRAMA: Incremento de la Eficiencia Agregada

El desconocimiento del potencial y de la voluntad de los estamentos priva a la institución de logros importantes en todos los aspectos. Si se trata de programas académicos continuados y de especializaciones, los egresados son fuente principal. Si queremos que la institución permanezca en buenas condiciones, todos los estamentos son muy importantes. Si se propone generar consensos, hay que incluirlos. Cada estamento posee sus propias tareas, problemas y además desempeña papeles diferentes, lo que hace compleja a las universidades.

Tratar programáticamente cada expectativa es la única llave a la inclusión y al mejoramiento de la eficiencia. Son programas múltiples e interdisciplinarios que operan en relación a los que se hallan formulados, en las otras estrategias. No se desagregan.

SUBPROGRAMA: Ajustes al PDI

La Comisión del Plan creada mediante el Acuerdo aprobatorio del PDI 2005-2020 es el ente que regula lo concerniente a este subprograma, mediante una metodología que permita dinamizarlo, al calor de buenas ideas y

⁸⁴ Los indicadores que adopta el Plan son los indicadores que monitorean el comportamiento del SUE. Están disponibles en los documentos de soporte.

programas que surjan. Un Plan como lo es una constitución nacional es un consenso sobre lo necesario y lo posible que emerge en una circunstancia espacio temporal determinada, la cual puede alterarse e incorporar nuevos elementos, que pueden ser determinantes más adelante.

Igual ocurre con las políticas sectoriales que afectan a las universidades, razón que obliga en su momento a actualizar elementos del PDI, sin que se alteren sus razones estratégicas. Si ello llegare a necesitarse, se trata de construir otro Plan, lo cual es posible.

SUBPROGRAMA: Observatorio de UNILLANOS

Es un compendio estadístico de observación permanente de la marcha interna de todas y cada una de las dependencias en función de objetivos y de consensos articulados, en términos estructurales y no accesorios. Sirve al proceso de auto evaluación institucional y a los esquemas de acreditación.

PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 5: PARA LO POSIBLE OBTENER FORTALEZA FINANCIERA CRECIMIENTO CON DESARROLLO

Definición esencial

La Universidad de los Llanos conserva en todo caso su estatus de Universidad Pública que subvenciona el servicio público de la Educación Superior para la región orinocense, dirigida hacia los estratos bajos de la población y, en consecuencia, su estructura financiera depende de los aportes de la Nación que cubren los servicios personales del personal docente, de administración y en porcentaje mínimo a la investigación, de los recursos propios destinados a los servicios generales y la inversión que se logra mediante gestión.

La Universidad no pretende ser autosuficiente, ni privatiza, ni adquiere comportamientos rentísticos, ni asume conductas mercantilistas, ni monetaristas. Toda su actividad esta en función de prestar con calidad el servicio de educación. El lema es la eficiencia fiscal de lo público: "*Hacer más y mejor con lo que se tiene y conseguir más para servir más*".

Parámetros hacia el desarrollo

- Orden en la asignación de los recursos para garantizar las necesidades esenciales de lo misional en cuanto se refiere a su funcionamiento permanente: *Macroprograma* de los Fondos Patrimoniales.
- La preponderancia de la inversión en talento humano y su impacto en lo misional, sobre las obras de cemento. Esto significa que en el panorama del PDI, la inversión en obras y equipos es inferior al 45%.
- El avance académico con calidad como soporte financiero real de todo el desarrollo institucional: Especializaciones, Maestrías y Doctorados.
- La gestión rectoral y del conjunto institucional ante los entes territoriales, como soporte de las inversiones y presencias necesarias.
- La medida y racionalización del gasto con priorización de inversiones.
- Evitar el endeudamiento público, salvo aquel que obtenga La Nación.
- Ampliación de cobertura sobre una oferta múltiple de programas que rotan, descansan y se renuevan.

Estructura de la financiación universitaria

El modelo permite el uso intensivo de nuevas tecnologías, que llevará a la Universidad a incorporar la enseñanza desescolarizada y virtual. La flexibilización académica con la programación por ciclos y créditos en los diferentes programas y la disminución del tiempo para la terminación del programa, también logrará en términos financieros una mayor eficiencia.

En lo administrativo, las reformas en la racionalización del uso de los espacios y recursos y la intensificación, llevan a la universidad a ampliar la jornada y a incrementar el uso de la infraestructura en todas las horas día y parte de la noche. La ampliación de cobertura durante este período rebasa la capacidad instalada actual del Campus y obliga a la expansión. El uso de nuevos espacios fuera del Campus es una necesidad y su viabilidad está centrada en la gestión de convenios interinstitucionales para el aprovechamiento de infraestructura local en el contexto regional.

Las incorporaciones tecnológicas permiten la articulación de centros locales múltiples con la sede central. La oferta académica en el área de expansión territorial es flexible y adecuada a las características de la demanda del sector productivo. La sede central irradia procesos de transferencia

tecnológica y permite la materialización de la sociedad del conocimiento para el desarrollo regional. Esta expansión es posible con el apoyo de las entidades territoriales. Los convenios para ampliación de la oferta de pregrado, tecnologías y postgrados permitirá la creación de subsedes en las capitales de Arauca, Casanare, Guaviare y Meta; y la conformación de centros múltiples en las principales localidades de la Orinoquia ⁸⁵.

La característica especial de Universidad pública se refleja en el costo bajo de las matrículas, lo cual se espera sea una condición que genere mayor competitividad, frente a la oferta. Esta condición es determinante para el futuro de la Universidad de los Llanos y por lo tanto requiere de un mayor apoyo del Estado para aumentar su impacto social ⁸⁶.

Los Ingresos y Patrimonio de la Universidad de los Llanos, como institución oficial del orden nacional de Educación Superior ⁸⁷, lo constituyen: Las partidas asignadas dentro del Presupuesto Nacional; los bienes muebles e inmuebles que posea o adquiera, a cualquier título, así como sus productos y rendimientos y, las rentas que recibe por concepto de matrículas, inscripciones y demás derechos ⁸⁸. Así mismo su Presupuesto lo constituyen los aportes del Presupuesto Nacional para funcionamiento e inversión, los aportes de los entes territoriales y las rentas propias (recursos administrados) de la institución.

ESTRATEGIA 5

Programa DIECIOCHO

Fondos Patrimoniales

Asegura el cumplimiento de la misión institucional a través del orden financiero, que garantiza la financiación de sus actividades, mediante la creación durante la etapa de transición. Se puede iniciar su implementación con los dos o tres primeros planteados, a partir del de Investigaciones y el de Proyección Social. En total se proponen ocho (8) Fondos Patrimoniales:

⁸⁵ Demanda académica y cooperación institucional. Centros Comunitarios de Educación Superior.

⁸⁶ La cobertura en Educación Superior en los departamentos de la Orinoquia es de las más bajas del país, su promedio o llega al 7%, sin embargo, la posibilidad de acceso está ligada a los costos de los programas y no a la oferta (las universidades privadas no logran copar los cupos ofrecidos.)

⁸⁷ Se reconoce institucionalmente como universidad a una entidad de educación superior oficial, del orden nacional, mediante la Resolución 03273 del 25 de junio de 1993 del Ministerio de Educación Nacional.

⁸⁸ Composición de Ingresos y Patrimonio reglamentada en el Art. 85 Ley 30 de 1992.

Fondo Patrimonial de Investigaciones FPI, Fondo Patrimonial de Proyección Social FPPS, Fondo Patrimonial de Capacitación Docente FPCD, Fondo Patrimonial de Bienestar Universitario FPBU, Fondo Patrimonial de Laboratorios FPL, Fondo Patrimonial de Transporte Universitario FPTU, Fondo Patrimonial de Publicaciones FPP y Fondo de Producción Rural FPR.

Los Fondos capitalizan los aportes anuales al igual que un porcentaje de sus rendimientos, con incremento progresivo de la base patrimonial. Cada uno de los fondos destina parte de sus rendimientos anuales, a la financiación de los Programas Institucionales. También funcionan con fórmulas alternativas que surjan en el respectivo proyecto.

A corto plazo se asignan –a manera de ejemplo- con destino a capitalización de los Fondos una suma específica, aporte que se incrementa sucesivamente en un % equivalente al DTF más 3 puntos y luego año a año.

El aporte de la Universidad a cada Fondo, es independiente del aporte que la Universidad hace por año para cada función misional específica. Los Fondos Patrimoniales son coordinados por el Comité Vice de Rectores que reportan para decisión al Rector; su capital es intocable, pero sirve de respaldo financiero. Los otros Fondos Patrimoniales, menos el de Proyección Social y el de Capacitación, le aportan un % de rendimientos anuales al Fondo Patrimonial de Investigaciones, de mayor jerarquía en el modelo.

Los rendimientos de los Fondos que queden después de éstas deducciones son capitalizados. Además, la Universidad capitalizará en los Fondos de Investigación, en el de Proyección Social y en el de Publicaciones un % del excedente financiero anual de la vigencia, en partes iguales, es decir sendo % para capitalizar cada uno. De ese excedente se capitalizará en los otros 4 Fondos el % restante en partes iguales, es decir c/u con un%. La capitalización es constante y con rentas afines adicionales: El producido de laboratorios, va al fondo de laboratorios; lo captado por postgrados a Investigaciones; % de utilidades por Convenios a Proyección Social; rendimientos financieros institucionales en un porcentaje acordado % a los fondos; los derechos académicos –menos las matrículas pregrado- a Bienestar; lo de las granjas al Fondo de Producción Rural; lo de la biblioteca a Fondo Patrimonial de Publicaciones.

Del excedente financiero registrado al cierre de la respectiva vigencia fiscal, se destina un % para capitalizar los fondos, distribuido porcentualmente % para los Fondos patrimoniales de Investigaciones, Promoción Social y Publicaciones, respectivamente; los demás capta un %. Criterios:

- Cada Fondo Patrimonial solo puede invertir en Proyectos debidamente registrados, el 60% de sus rendimientos financieros.
- Inamovilidad e incremento constante del Capital.
- Seriedad y Confiabilidad de las entidad financieras seleccionadas.
- Colocación de los recursos a la mejor tasa del mercado financiero.
- Inversión con Proyectos registrados y viabilizados en BPUNI.
- Priorización y planificación anual de la inversión.

ESTRATEGIA 5
Programa DIECINUEVE
Panorama financiero global

Este programa integra los componentes de la propuesta financiera que en síntesis refleja la postura de la institución en la materia. Supuestos:

- Cubre las prioridades de la universidad investigativa dentro de lo que es posible de financiar, sin refundir el carácter de Universidad Pública.
- Guarda los equilibrios financieros para las funciones misionales, con mayor peso específico de los investigadores docentes.
- Evita comprometer a la Universidad en procesos de crédito.
- Salvaguarda la institución de sobresaltos en materia fiscal.
- Exige un esfuerzo posible de gestión.

ESTRATEGIA 5
Programa VEINTE
Generación de ingresos con recursos propios

Los mecanismos de seguimiento y control de los ingresos generados por los diferentes proyectos ejecutados por Extensión e Investigación se activan:

- Postgrados: Educación continuada y educación avanzada: Especializaciones, maestrías y doctorados.

- Servicios Académicos: Asesoría, consultoría e interventoría para empresas y entes territoriales.
- Servicios de educación no formal: cursos y seminarios.
- Venta de Servicios: Consulta, Cirugías, Laboratorio, etc.
- Venta: Agrarias, piscícolas, avícolas, lácteos, semovientes y otros.

Criterios a tener en cuenta:

- Interventor o Supervisor para cada Proyecto.
- Informe mensual del interventor (Aspectos Físico financieros)
- Conciliación mensual de cifras con Tesorería
- Evaluación de la Gestión, reversión de recursos
- Campañas de prevención y promoción de servicios y bienes.
- Sostenibilidad Financiera de los Proyectos.

ESTRATEGIA 5 Programa VENTIUNO Regional – Convenios

Los recursos de cofinanciación son una fuente importante para adelantar los proyectos educativos en la región. Su consecución depende de la Gestión que realice la Institución con las Autoridades Territoriales, voluntad que se materializa en la celebración de los Convenios Interinstitucionales.

- Interventor o Supervisor para cada Proyecto.
- Informe mensual del interventor (Aspectos Físico financieros).
- Evaluación de la Gestión.
- Contrapartida mínima.
- Administración del Proyecto.
- Proyectos que signifiquen beneficio académico y económico con racionalización de recursos.
- Convenios para cumplir metas de cobertura en Educación Superior.

ESTRATEGIA 5 Programa VENTIDOS: Recursos de Regalías

SUBPROGRAMA: Iniciativa de una nueva Ordenanza

Propiciar el trámite para la aprobación de una Ordenanza, mediante la cual se autorice al Gobierno Departamental de Meta destinar en su Presupuesto Anual de Ingresos Rentas y Gastos, una partida " Transferencia" con destino a la Universidad de los Llanos.

El monto previsto es un % significativo de las Regalías Petrolíferas del Departamento, desde la vigencia fiscal 2005, recursos que se invertirán en proyectos de Docencia, Investigación, Proyección Social y Soporte Institucional, según los criterios definidos para la priorización de la ejecución del gasto en cada vigencia fiscal.

SUBPROGRAMA: Recuperación de la Cartera por Regalías

La Administración adelanta las gestiones administrativas y Judiciales necesarias, con el propósito de recuperar la deuda por concepto de regalías, las cuales se causaron entre el año 1992 y 2002 por \$18.037 millones.

ESTRATEGIA 5 Programa VENTITRES: Bolsa MEN

La Universidad de los Llanos, presenta anualmente ante el Ministerio de Educación Nacional, como resultado de su gestión los indicadores de calidad, cobertura y eficiencia que reflejen el cumplimiento de cambios cualitativos (Investigación, formación avanzada y proyección social) y de las metas propuestas, con lo cual se hará acreedor a la asignación de los recursos de la Bolsa creada por el Plan Nacional de Desarrollo, Ley 812 de 2003, que aplica el MEN y que representan un porcentaje de los recursos sectoriales de la Educación Superior para cada vigencia fiscal.

Dicha bolsa es el 4% del presupuesto global para educación superior del año fiscal correspondiente- para el 2004, el 8% para el 2005 y el 12% para el 2006. En la medida en que una universidad mejore los indicadores ICAD del sistema SUE ⁸⁹ y proponga y cumpla metas acordes con los objetivos del Plan, en consecuencia recibirá un porcentaje mayor de la bolsa.

⁸⁹ ICAD: Indicadores de Calidad en la Educación Superior. SUE: Sistema Universitario Estatal.

- Cumplimiento de Metas con el MEN.
- Mayor eficiencia medida en indicadores ICAD/IR.

ESTRATEGIA 5
Programa VENTICUATRO:
Estampilla

Se promueve ante el Congreso Nacional el trámite necesario para lograr la sanción del Proyecto de Ley No. 075 de 2000 Cámara, "Por medio de la cual se crea la emisión de la estampilla Universidad de los Llanos UNILLANOS 25 años, haciendo camino en la afirmación del hombre en el conocimiento", texto aprobado en segundo debate en sesión plenaria de la Honorable Cámara de Representantes el día jueves 14 de junio de 2001 y devuelto como proyecto de ley número 011 de 2001 Senado, como objeción vicios de inconstitucionalidad e inconveniencia. Una acción alternativa y simultánea es la de iniciar un nuevo trámite legal.

Programa VENTICINCO:
**Recursos Nacionales provenientes de Financiación Externa que
tramite el Gobierno Nacional para el Sistema Universitario Estatal**

Se considera la gestión de recursos provenientes del crédito que logre La Nación, con destino al desarrollo de universidades regionales, como alternativa financiera, para agilizar la ejecución de proyectos de inversión en el mediano plazo, para Proyectos de Inversión en Infraestructura y Dotación. No obstante, en el flujo de caja que se presentan en el PDI se incluyen a partir del mediano plazo, habida cuenta de la dificultad y demora en obtenerlos, pero se mencionan como una posibilidad de la gestión a mediano plazo.

ESTRATEGIA 5
Programa VENTISEIS:
Recursos Internacionales de cooperación

Con base en los Programas considerados estratégicos y prioritarios en el Plan, se adelantará por parte de la Rectoría los trámites necesarios, para

gestionar la financiación de los proyectos de inversión, ante los organismos internacionales con recursos no reembolsables. Criterios de guía:

- Conocimiento de los procedimientos y canales para el acceso a recursos de Cooperación Internacional, becas e intercambio.
- Acopiar recursos de contrapartida para viabilizar proyectos.
- Los proyectos deben estar enmarcados dentro de los preceptos de la Sostenibilidad Ambiental, la lucha contra la pobreza rural – urbana, la participación comunitaria, el impacto social positivo y la posibilidad de replicar las experiencias.
- Las líneas que favorecen a la Universidad y que son susceptibles de financiación son: investigación en diversas áreas según las características especiales (biodiversidad, aguas, energías alternativas, grupos étnicos, fronteras, sistemas alternativos de producción agropecuaria, seguridad alimentaria y desarrollo social)
- Proyectos de Proyección Social en las diversas áreas del saber que desarrolla la Universidad, que tienen como finalidad apoyo a población o grupos humanos vulnerables con alternativas tecnológicas novedosas que signifiquen un beneficio social inmediato.

PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 6: PARA LA EFICIENCIA LOGRO EN ARTICULACIÓN ADMINISTRATIVA

La inversión de recursos provenientes de diferentes fuentes públicas o privadas, nacionales o internacionales, se dirigen hacia la potencialización de las condiciones necesarias para construir capital social, tecnológico y financiero, básicos para la consolidación institucional en acreditación.

La inversión se categoriza en programas constituidos con proyectos afines en su tipología, los cuales a su vez, cumplen requisitos y normas durante todo su ciclo, es decir son coherentes y pertinentes desde su etapa de identificación en las unidades académicas hasta su ejecución total, cuando se realice la evaluación ex-post y se liquiden habiendo cumplido su vida útil y objetivos para los cuales fueron diseñados.

De conformidad con la estructura presupuestal de la inversión en las universidades públicas, se determina la siguiente clasificación por programa

como parte de la gestión gerencial para el desarrollo de la triada: investigación, extensión y docencia.

**Programa VENTISIETE:
Desarrollo Organizacional**

Subprograma: Certificación en Calidad de los Procesos

**ESTRATEGIA 6
Programa VENTIOCHO
Dotación de equipos**

El desarrollo de las actividades investigativa y docente, al igual que de proyección social, exigen la utilización de equipos que faciliten la práctica de los contenidos teóricos adquiridas en aulas y otros espacios académicos. Es de observar que su adquisición está en relación directa con el crecimiento de la población estudiantil y de los programas académicos. Son de demanda plural y de origen diverso que amerita un solo programa integral.

**ESTRATEGIA 6
Programa VENTINUEVE
Capacitación**

Es innegable el grado de importancia que significa la cualificación del talento humano en todas las estructuras sociales y organizacionales. Por tanto, es prioritario consolidar la formación del personal administrativo, según las necesidades laborales y los perfiles profesionales de los puestos de trabajo.

**ESTRATEGIA 6
Programa TREINTA
CENTRO DE COMUNICACIONES Y MEDIOS**

Constituye el apoyo adecuado a la cohesión de las funciones misionales, desde la posibilidad de comunicar con oportunidad, de publicar lo esencial, de difundir ideas y de llegar al entorno con propuestas de interés general. Es el acceso a los medios masivos para "informar formando", para "convocar convocando". Son programas múltiples e interdisciplinarios.

PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 7: PARA LA FUNCIONALIDAD RACIONALIDAD DEL ESPACIO FÍSICO ⁹⁰

Programa TREINTA Y UNO ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN

La ausencia de ajustes a la infraestructura para consolidar la calidad, crea una problemática referida al equipamiento físico, a la estrechez, a la deficiencia de lugares aptos cobra máxima vigencia. Las tareas académicas y de Investigación se adelantan en espacios pobres, equipos obsoletos en número y calidad suficientes para atender la demanda. Pese a existir una caracterización de los espacios para determinada función, los estándares que rigen la proyección y diseño de edificios destinados al sector educativo obedecen a ergonometrías ajenas.

El modelo arquitectónico de claustro y el de convivencia de la comunidad universitaria tiene sus orígenes en el nacimiento de la universidad europea. Posteriormente surge la influencia del *campus* norteamericano, que hasta la fecha se sigue y se ha desarrollado conforme a la disponibilidad de recursos o al afán de ampliar cobertura.

Para el PDI la Estrategia para la Funcionalidad del Espacio Físico, se hace precisa la formulación de programas operativos que posibiliten: Elaboración de pautas para definir cuantitativa y cualitativamente, requerimientos de espacios necesarios para el desarrollo del quehacer institucional en conforme a sus propósitos misionales; ello supone en primera instancia abordar la estrategia de desarrollo físico a través de un Diagnóstico que permita estudiar la actual implantación, para plantear su formulación que integre una **zonificación** del espacio disponible

Las determinantes de tipo físico ambiental, deberán generar criterios de diseño que respondan al lugar. La orientación de las edificaciones, su asoleación, su ventilación, aislamientos, forma, altura, deberán corresponder a su entorno. Las condiciones de confort y habitabilidad indispensables en los espacios dependerán del diseño como la mejor respuesta.

⁹⁰ Toda obra que no cumpla con las funciones para la que fue diseñada además de su sentido estético no puede ser llamada arquitectura.

Los determinantes de índole técnico – constructivo. Las tecnologías empleadas deberán ajustarse al mercado, dependerán de la disponibilidad, tanto en términos de materiales como a tecnologías y mano de obra calificada. Dimensiones, coeficientes y demás estándares corresponderán a la caracterización de usuarios. Servicios públicos con normativas vigentes.

Optimización de espacios (zonificación por uso). Maximización del uso del recurso físico. Este criterio implica la flexibilización del uso de los espacios, para asegurar el uso intensivo de los mismos. La programación de requerimientos de espacios, en la medida que aseguren altos índices de utilización. La utilización de indicadores de espacios por alumno y por tipo de edificio que permita una correcta relación costo-beneficio.

ESTRATEGIA 7
Programa TREINTA Y DOS:
PLAN DE MANEJO AMBIENTAL

Aspecto Físico ambiental (exigencias de confort y habitabilidad alcanzables en el marco de los recursos disponibles). Este criterio permite asegurar las condiciones mínimas necesarias a la escala del problema a atender y en relación con las condiciones existentes. Se analizan las condiciones de habitabilidad, confort y seguridad que deben cumplir los distintos locales y el edificio escolar. Se plantean los requerimientos para la infraestructura de servicios, el acondicionamiento térmico e higrotérmico, el asoleamiento, la ventilación, la iluminación, el acondicionamiento acústico y la seguridad. Manejo de desechos sólidos, de aguas servidas y aguas de escorrentía, potabilidad del agua, tratamiento de seguridad en laboratorios y manejo de esas basuras químicas.

ESTRATEGIA 7
Programa TREINTA Y TRES
CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO

Aspecto Técnico constructivo (exigencias constructivas que aseguren flexibilidad al cambio y mantenimiento necesario). Este criterio faculta tener en cuenta los aspectos constructivos que permiten al edificio evolucionar al ritmo de cambios de las necesidades. Una propuesta tecnológica que resuelva adecuadamente la relación entre la inversión inicial y el costo de

mantenimiento. Versatilidad en el tiempo. Se plantean las condiciones técnicas y constructivas del edificio escolar, con los criterios generales para el uso y mantenimiento. Las normas para los componentes generales: estructuras resistentes, muros, etc; y los criterios generales y particulares para las instalaciones del edificio.

Criterio Funcional. Se fundamenta en la noción probada que un buen diseño arquitectónico mejora la calidad de la educación impartida. Por consiguiente, la arquitectura debe adaptarse al contenido pedagógico, a los métodos de enseñanza y, en particular, al acelerado ritmo de evolución de las tecnologías de información. Por otra parte, un edificio arquitectónicamente bien concebido debe estar adaptado a las condiciones y cultura locales dentro de costos razonables de construcción, operación y mantenimiento. La arquitectura constituye, en sí misma, una herramienta educativa expresada a través de sus formas, espacios, volúmenes, colores, materiales de construcción, texturas, relaciones.

PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 8: INCLUSIÓN DE LOS ESTAMENTOS

El principio filosófico es el equilibrio entre derechos y deberes reconocidos y practicados por todos, sin que prevalezca el reclamo de uno sin la correspondencia del otro. Se evidencia en implementar: Trabajo en equipo. Tareas entre los estamentos para beneficio común. Colaboración permanente. Eficiencia integral. Son programas múltiples e interdisciplinarios que operan en relación a los que se hallan formulados, en las otras estrategias. No se desagregan.

PROGRAMAS DE LA ESTRATEGIA 9: Interacción con el entorno: Sociedad Civil, Estado y Universidad

Cada núcleo productivo o social así como cada entidad estatal exigen el diseño y la concertación de programas específicos con proyectos puntuales, que permitan cohesionar las funciones misionales universitarias, en especial las de investigación y de extensión, con las expectativas y necesidades que cada instancia social o estatal posea. El trabajo aislado, aísla.

Crear el Comité Consultivo de UNILLANOS con el Sector Productivo. Es instancia de intercambio de saberes y trabajo conjunto.

Lo misional atiende la solución a problemas de la economía regional.

El crecimiento con desarrollo territorial compete trabajarlo en la U.

Las agendas de Ciencia, Tecnología e Innovación que coordina la Universidad con COLCIENCIAS sirven a los sectores productivos.

Los planes de desarrollo territoriales son referentes de la Universidad.

La participación en el Comité Intergremial es valiosa e integradora.