

**LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN  
PROSPECTIVO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS DE LA  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**MARITZA RUIZ PEDRAZA  
FABIO FERNANDO SANGREGORIO SALINAS**

**Director  
GONZALO ALBERTO PATIÑO BENAVIDES  
Doctor en Economía**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA  
BUCARAMANGA  
2009**

**LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN  
PROSPECTIVO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS DE LA  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**MARITZA RUIZ PEDRAZA  
FABIO FERNANDO SANGREGORIO SALINAS**

**Director  
GONZALO ALBERTO PATIÑO BENAVIDES  
Doctor en Economía**

**Trabajo de aplicación presentado como requisito  
Para optar al título de Especialistas en Gestión Pública**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA  
BUCARAMANGA  
2009**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	1
1. LA PLANEACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	3
1.1. LA IMPORTANCIA DE LA SIMULACIÓN DEL FUTURO: EL ANÁLISIS PROSPECTIVO Y EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL	8
1.2. LOS RETOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL, NACIONAL Y REGIONAL	12
1.3. LOS RETOS EN EDUCACIÓN QUE ENFRENTA LA UIS	21
2. LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS: DIAGNÓSTICO MISIONAL INSTITUCIONAL	27
2.1 EL ÁMBITO DE LA DOCENCIA	28
2.2 LOS ÁMBITOS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN	45
2.3 LOS PROCESOS DE ACREDITACIÓN Y REFORMAS DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS	65
2.3.1 Avances en los procesos de reforma académica y acreditación de calidad	66
2.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	69
2.5. PROPUESTA PLARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN PROSPECTIVO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS DE LA UIS.	70
2.5.1 Resultados esperados de este estudio	71
2.6 MODELO METODOLÓGICO	71
3. CONCLUSIONES	76
4. BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXO	80

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafico No.1. Disciplinas que originan la prospectiva	10
Grafico No. 2 Concurso Docente Facultad Ciencias Humanas Año 2005	29
Grafico No.3 Concurso Docente Facultad Ciencias Humanas Año 2006	30
Grafico No. 4 Concurso Docente Facultad Ciencias Humanas Año 2007	30
Grafico No. 5 Concurso Docente Facultad Ciencias Humanas Año 2008	31
Grafico No.6 Profesores de planta por Escuelas, Facultad de Ciencias Humanas.	33
Grafico No.7 Personal Docente Facultad Ciencias Humanas 2004-2007	35
Grafico No.8 Total Profesores FCH: Según Formación de Posgrados año 2004-2008	35
Grafico No.9. Formación Docente: Comparativo por Facultades 2008	36
Grafico No. 10 Histórico de Estudiantes Admitidos en Pregrado FCH 2004-2008	41
Grafico No.11. Relación estudiantes/docentes 2004-2008	41
Grafico No.12. Relación estudiantes/docentes 2004-2008	42
Grafico No.13.Profesores Planta FCH: según formación de posgrados 2008	44
Grafico No.14. Profesores Planta FCH: formación de Doctorado 2008	44
Grafico No. 15. No. De profesores planta por Escuelas.	45
Grafico No. 16 Grupos de Investigación Facultad de Ciencias Humanas	47
Grafico No.17. Comparativo Grupo de Investigación	48
Grafico No.18. Comparativo productividad Académica	52

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla No. 1 Concurso Docente FCH 2005-2008	31
Tabla No.2 Personal Docente Facultad de Ciencias Humanas	34
Tabla No 3 Docentes de la facultad de ciencias humanas, según formación de posgrados 2004-2008(en T.C.E.)	37
Tabla No.4 Relación Estudiantes/e Docentes2005	39
Tabla No.5 Relación Estudiantes/e Docentes2006	39
Tabla No.6 Relación Estudiantes/e Docentes2007	40
Tabla No.7 Relación Estudiantes/e Docentes2008	40
Tabla No.8. Grupos de Investigación reconocidos por conciencias abril 2008	47
Tabla No.9 Grupos de investigación FCH	48
Tabla No. 10. Número de Proyectos o actividades de extensión realizados según modalidad.2004-2006 Primer semestre 2007	54

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A ETAPAS DEL ENFOQUE SISTÉMICO	80
ANEXO B ETAPAS DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL	82

## RESUMEN

**TÍTULO:** “LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN PROSPECTIVO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER”

**AUTORES:** MARITZA RUIZ PEDRAZA  
FABIO FERNANDO SANGREGORIO SALINAS \*\*

**PALABRAS CLAVES:** PLANEACIÓN, PROSPECTIVA, INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Las universidades públicas deben afrontar día a día un entorno cada vez más complejo; aspectos como la cobertura y pertinencia de sus programas académicos con respecto a las necesidades reales a nivel regional y nacional, hacen que la administración de las Instituciones de Educación Superior – IES deban planear en el corto, mediano y largo plazo, sus actividades con el fin de responder oportuna, eficaz y eficientemente a los requerimientos en materia de educación no sólo a nivel nacional, también internacionalmente.

Consciente de ello, la Universidad Industrial de Santander formuló el Plan de Desarrollo Institucional 2008 – 2018 el cual es un ejercicio de planificación participativo e integral compuesto por cinco dimensiones así: Académica, Talento Humano, Bienestar Universitario, Universidad frente a la comunidad regional, nacional e internacional y la administrativa y financiera.

Con base en esta directriz general, se hace necesario fortalecer la planeación estratégica institucional mediante la definición de un Plan de Desarrollo para la Facultad de Ciencias Humanas con un análisis prospectivo que permita establecer una hoja de ruta con las especificidades propias de las disciplinas que abordan las ciencias sociales y humanas. Este documento pretende precisar los lineamientos para dicho plan, de tal forma que sea un trabajo colectivo y participativo a través de un autoexamen crítico y constructivo que oriente la formulación de unos escenarios que permitan la exposición de objetivos e implementación de estrategias encaminadas a construir una Facultad más organizada, participativa y vinculada a la realidad regional y nacional

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Facultad Ciencias Humanas, Escuela Economía, Director Gonzalo Alberto Patiño Benavides

## SUMMARY

**TITLE:** "GENERAL LIMITS FOR THE ELABORATION OF A PLAN FUTUROLOGY IN THE FACULTY OF HUMAN SCIENCES OF THE INDUSTRIAL UNIVERSITY OF SANTANDER"

**AUTHORS:** MARITZA RUIZ PEDRAZA  
FABIO FERNANDO SANGREGORIO SALINAS \*\*

**KEY WORDS:** PLANNING, FUTUROLOGY, INSTITUTIONS OF SUPERIOR EDUCATION

The public universities must confront day to day more and more complex surroundings; aspects like the cover and relevancy of their academic programs with respect to the real necessities at regional and national level, do that the administration of the Institutions of Superior Education - IES must glide in the short, medium and long term, its activities with the purpose of responding opportunely, effective and to the requirements in the matter of education not only to national level efficiently, also internationally.

Conscious of it, the Industrial University of Santander formulated the Plan of Institutional Development 2008 - 2018 which is an exercise of participativo and integral planning made up of five dimensions thus: Academic, Human Talent, University Well-being, University as opposed to regional, national and international the community and administrative and the financial one.

Of base in this general directive, one takes control necessary to fortify institutional the strategic planning by means of the definition of a Development plan for the Faculty of Human Sciences with futurology analysis that allows to establish a trip ticket with the own specificities of the disciplines that approach social and human sciences.

This document tries to need the limits for this plan, of such form that is a collective work and participative through they autoexamen critical and constructive which it orients the formulation of participative and tie scenes that allow to the exhibition of objectives and implementation of directed strategies to construct one more an organized Faculty, to the regional and national reality.

---

\* Proyect Of Grade

\*\* Faculty of Human Sciences. School of Economy and Administration. Director: Gonzalo Alberto Patiño Benavides

## INTRODUCCIÓN

Las universidades públicas se enfrentan hoy a desafíos cada vez más complicados en relación con la cobertura y pertinencia de los programas académicos que ofrecen, su contribución a la solución de problemas socioeconómicos y la capacidad de respuesta a los requerimientos que se le imponen en un entorno altamente complejo. Día tras día esta capacidad en las instituciones debe tener mayor celeridad con alto grado de pertinencia para lograr su objeto y razón de ser.

Consciente de ello, la Universidad Industrial de Santander formuló el Plan de Desarrollo Institucional para el periodo 2008 – 2018 que es un ejercicio de planificación a largo plazo participativo e integral que procura el establecimiento de unos compromisos claros y realizables para contribuir al desarrollo social de la región mediante la integración de la academia con el sector productivo y con los demás actores sociales con miras a que su acción misional tenga un mayor impacto regional. En él se consideran cinco dimensiones así: Académica, Talento Humano, Bienestar Universitario, Universidad frente a la comunidad regional, nacional e internacional y la administrativa y financiera con el fin de potencializar las fortalezas institucionales y oportunidades del entorno, desde cada área académica y cada unidad administrativa.

De acuerdo con lo anterior, teniendo ya, una carta de navegación general, se considera oportuno fortalecer la planeación estratégica institucional mediante la definición de un Plan de Desarrollo para la Facultad de Ciencias Humanas con un análisis prospectivo que permita establecer una hoja de ruta con las especificidades propias de las disciplinas que abordan las ciencias sociales y humanas. Este documento pretende precisar los lineamientos para dicho plan, de

tal forma que sea un trabajo colectivo y participativo a través de un autoexamen crítico y constructivo que oriente la formulación de unos escenarios que permitan la exposición de objetivos e implementación de estrategias encaminadas a construir una Facultad más organizada, participativa y vinculada a la realidad regional y nacional.

## 1. LA PLANEACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

“No es necesario padecer el futuro.  
¡Podemos construirlo!”

Michel Godet

Para emprender la gestión administrativa en toda entidad, es indispensable determinar los objetivos que se pretenden alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para su consecución. Esto sólo se puede lograr a través de una adecuada planeación de cada una de sus unidades funcionales y sus recursos.

La planeación es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución a futuro<sup>1</sup>.

Es así como ésta precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas con el fin de encauzar todos los esfuerzos hacia los objetivos propuestos tratando de minimizar el elemento riesgo.

Las ventajas de realizar una planeación adecuada son innumerables, los objetivos y metas se logran de una manera más fácil y con resultados efectivos, además, permite reducir el trabajo improductivo y facilita establecer controles porque enmarca los puntos de partida y terminación de las actividades de la organización.

---

<sup>1</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Ed. Legis, Bogotá. 1997

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda organización debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo. En este orden de ideas, podemos decir que se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance, adoptando cursos de acción flexibles que conduzcan al logro del plan estratégico.

Es fundamental, para este proceso, el compromiso de todas las partes de la entidad para realizar un trabajo en equipo coordinado que conlleve a una conclusión exitosa luego de la aplicación de las estrategias definidas, las cuales deben ir en concordancia con la misión, visión, políticas, objetivos estratégicos y metas formuladas.

En las universidades latinoamericanas, los procesos de planeación estratégica se han convertido en un aspecto fundamental para su evaluación, acreditación y financiamiento. La principal función de la planeación estratégica consiste en orquestar los cambios organizacionales en el presente para alcanzar escenarios futuros deseados de desarrollo institucional. Esta planeación ayuda a definir los objetivos, las funciones, prioridades y planes de acción de los entes universitarios. La planeación es una de las actividades características en las instituciones educativas contemporáneas, y se vuelve cada día más necesaria dada la velocidad en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. *En ese sentido, la planeación en las universidades es el proceso más eficaz para enriquecer la base de experiencias y conocimientos necesarios de las comunidades y hacer frente a los variados y complejos problemas que enfrentan las instituciones*<sup>2</sup>. Es también un referente para determinar el aumento de su oferta educativa manteniendo los estándares de calidad que contribuyan a

---

<sup>2</sup> TORRES LIMA, Pablo y otros. Revista Iberoamericana de Educación. No. 47/2. OEI. Octubre de 2008.

la formación profesional de la población en procura de alcanzar mejores niveles de desarrollo.

Si un país carece de instituciones de educación superior que formen a una masa crítica de personas cualificadas, no podrá garantizar un auténtico desarrollo endógeno<sup>3</sup> y sostenible; los países en desarrollo en particular, no podrán acortar la distancia que los separa de los países desarrollados e industrializados. El intercambio de conocimientos, la cooperación internacional y las nuevas tecnologías pueden brindar nuevas oportunidades de reducir esta disparidad.

En Colombia, existe una cultura de la planeación de la Educación Superior, que recientemente se ha ido fortaleciendo para apuntar a las políticas del gobierno central; en tal sentido se encuentran documentos como el "Plan sectorial de Educación 2006-2010: Revolución Educativa", que plantea: "El énfasis en la educación como un vehículo para lograr una sociedad más equitativa se tradujo en resultados en términos de ampliación de cobertura y mejoramiento de la calidad. Sin embargo, el país requiere, además de más y mejor educación, que ésta sea más pertinente frente a las demandas de los sectores productivos en una economía globalizada. Por ello, en esta oportunidad, el énfasis se hará en la educación como una herramienta para construir un país más competitivo, que permita brindar una mejor calidad de vida a sus habitantes<sup>4</sup>".

Este es compromiso general en el país, se asumió en el proceso de construcción del Plan Nacional Decenal de Educación 2006 - 2015, el cual es el derrotero en materia de educación en Colombia durante los próximos diez años. Este plan

---

<sup>3</sup> "Desarrollo endógeno significa, en efecto, la capacidad para transformar el sistema socio-económico; la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; la promoción de aprendizaje social; y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorecen el desarrollo de las características anteriores. Desarrollo endógeno es, en otras palabras, la habilidad para innovar a nivel local". BOISIER, SERGIO. Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando? Santiago de Chile, Agosto de 1999.

<sup>4</sup> Información sobre educación superior en Colombia. <http://www.cna.gov.co/1741/article-187279.html>

decenal representa un pacto social construido por más de 20 mil colombianos, de todas las regiones, que voluntariamente se dieron a la tarea de reflexionar, soñar y construir colectivamente un gran acuerdo en torno a las necesidades y anhelos del país en materia educativa.

En el ámbito nacional, existe todo un sistema en cabeza del Ministerio de Educación, conformado por entidades como el Consejo Nacional de Acreditación, ICFES, ICETEX, Colciencias, entre otras, que trabajan conjuntamente en procura de mejorar las condiciones de la educación superior en nuestro país.

Si bien es cierto, que la planeación estratégica contribuye a que las IES tengan un rumbo mejor definido y estén encaminadas a las directrices nacionales de calidad y cobertura de la educación, los obstáculos por superar son amplios y van más allá de la limitación de recursos, pues "...existen elementos socio-culturales que afectan negativamente la calidad de nuestra educación, tales como, la tradición oral, escrita, el rechazo al desarrollo tecnológico, la ausencia de una tradición sólida en investigación y el aislamiento de nuestro sistema educativo de las corrientes internacionales"<sup>5</sup>.

De particular importancia es el enfoque sistémico el cual aparece formalmente hace unos 45 años atrás, a partir de los cuestionamientos que desde el campo de la Biología hizo Ludwing Von Bertalanffy, quien cuestionó la aplicación del método científico en los problemas de la Biología, debido a que éste se basaba en una visión mecanicista y causal, que lo hacía débil como esquema para la explicación de los grandes problemas que se dan en los sistemas vivos. Este cuestionamiento lo llevó a plantear un reformulamiento global en el paradigma intelectual para entender mejor el mundo que nos rodea, surgiendo formalmente el paradigma de sistemas.

---

<sup>5</sup> GIRALDO, Uriel, otros. Bases para una política de calidad de la Educación Superior en Colombia. CNA. 2003.

El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido. La base filosófica que sustenta esta posición es el Holismo (del griego holos = entero).

Así, el Enfoque Sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones, plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que facilita analizar la empresa de manera integral permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir, a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo.

La complejidad de los procesos nos hace difícil ver los puntos clave y sutiles que debemos de tomar en cuenta, el Pensamiento Sistémico nos ayuda a encontrarlos así como a resolverlos. Existen dos tipos de complejidad, la complejidad en los detalles y la complejidad dinámica. La primera existe cuando se intenta saber al detalle que es lo que puede suceder ante cualquier evento y para eso se crean una serie de sistemas que a menudo fracasan por la cantidad de información a procesar. La segunda se da en situaciones donde la causa y efecto son sutiles y donde las intervenciones a través del tiempo no son obvias, es aquí donde hay que prestar mayor atención para así poder entender una organización y sus procesos. Puede ser que aquí sea donde aparezcan los problemas puesto que hay que verla como un todo, completo y no por partes.

Para la aplicación del enfoque sistémico existe una metodología que está compuesta por las siguientes etapas<sup>6</sup>: análisis de la situación, diseño, implementación, seguimiento y control. (Ver anexo A)

### **1.1. LA IMPORTANCIA DE LA SIMULACIÓN DEL FUTURO: EL ANÁLISIS PROSPECTIVO Y EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

Las universidades públicas se enfrentan hoy a desafíos cada vez más complicados en relación con la cobertura y pertinencia de los programas académicos que ofrecen, su contribución a la solución de problemas socioeconómicos y la capacidad de respuesta a los requerimientos que se le imponen en un entorno altamente complejo. Día tras día esta capacidad en las instituciones debe tener mayor celeridad con alto grado de pertinencia para lograr su objeto y razón de ser.

Es necesario que las IES implementen un proceso de planeación con análisis prospectivo que facilite a los directivos diseñar escenarios que les permitan aprovechar de manera más eficiente los recursos y les ayude a tomar decisiones sobre los factores neurálgicos de la entidad.

Teniendo como marco el Plan de Desarrollo Institucional, la Facultad de Ciencias Humanas puede aplicar esta planeación para diseñar el futuro deseado y en caso que esta simulación no resulte positiva puede realizar nuevos intentos. “Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> BERTALANFFY, Ludwing von. Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo y aplicaciones. Fondo de Cultura Económica. México. 1976.

<sup>7</sup> STEINER, George. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Pág. 43. Ed. Continental. México. 1998.

En este sentido, la planeación estratégica tradicional apoya el análisis prospectivo, el cual se convierte en una herramienta fundamental para plantear o replantear actividades por medio del análisis de variables tanto internas como externas y así encontrar respuesta a qué y cómo se vienen desarrollando los procesos y hasta donde pretende llegar la institución.

La **prospectiva** es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado<sup>8</sup>.

*“La prospectiva, también puede ser considerada como un acto de imaginación y de creación; luego como una toma de conciencia y una reflexión sobre la realidad actual; y por último un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos e intereses y la capacidad de una sociedad de construir ese futuro que se perfila como una visión deseable. En otras palabras la prospectiva es una actitud hacia la problemática del porvenir, o el esfuerzo de hacer probable el futuro deseable<sup>9</sup>”*

El surgimiento de la prospectiva se debe a la integración de tres disciplinas:

---

<sup>8</sup> <http://www.prospecti.es/ipeframe.htm>

<sup>9</sup> Milkos y Tello. Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Editorial Limusa. México, 2001.

### Grafico No.1. Disciplinas que originan la prospectiva



Fuente: Milkos y Tello. Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Editorial Limusa. México, 2001. Pág. 36

Bertrand de Jouvenel<sup>10</sup>, uno de los iniciadores en Francia y en el mundo de la reflexión prospectiva, explica que hay dos maneras de comprender el futuro:

- Como una realidad única
- Como una realidad múltiple.

*“Lo entienden como una realidad única: los adivinos, los profetas, los oráculos y todos los que consideran que existe un destino que decide y marca los hechos de la vida, el cual es inviolable, ciego e inmodificable<sup>11</sup>”.*

La segunda forma de concebir el futuro es como una realidad múltiple. Esto quiere decir que un hecho del presente puede evolucionar de diversas maneras y presentarse de diferentes formas en el futuro, estas formas son los futuros posibles. En esta variada posibilidad de futuros hay unos pocos que tienen mayor

<sup>10</sup> "L'art de la conjecture", Éditions du rocher, Paris, 1964.

<sup>11</sup> MOJICA SASTOQUE, Francisco. La Prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro. Legis. Santafé de Bogotá. 1993. Pág. 42

opción de suceder: los futuros probables. *Pueden acontecer con mayor certeza que los futuros posibles, no porque el destino así lo quiera, sino porque de esa manera lo determina el hombre que es el único responsable y protagonista de los hechos y de su propio futuro*<sup>12</sup>.

La prospectiva se puede considerar a partir de la obra de Gaston Berger<sup>13</sup>, como una actitud mental de concebir el futuro para obrar en el presente. Berger, que es su fundador, la presenta como una disciplina esencialmente voluntarista, es decir, el futuro depende solamente de nosotros y de la decisión que tomemos de edificarlo desde ahora. Si el presente es heredero del pasado, el futuro a su vez es hijo del presente.

En otras palabras, *el concepto de prospectiva supone la fuerza creadora del hombre, para dominar y transformar la naturaleza, y está estrechamente relacionada con el concepto de libertad*<sup>14</sup>. En este sentido, se puede afirmar que la construcción del futuro no sería posible ni entendible si el hombre no tuviera la suficiente libertad para llevarla a cabo.

En este sentido es preciso señalar la importancia de instrumentos analíticos, como el que ofrece el enfoque metodológico conocido también como análisis estructural que es una herramienta utilizada en prospectiva para organizar la reflexión colectiva sobre un sistema determinado. Éste permite describir un sistema con ayuda de una matriz - la matriz de análisis estructural -, que relaciona todos los elementos que lo constituyen con el fin de identificar las principales variables que determinan su futuro.

---

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> GASTON Berger, la actitud prospectiva. En: Revue prospective, num 1, 1958.

<sup>14</sup> MOJICA SASTOQUE, Francisco. Seminario taller de Prospectiva Estratégica. Universidad Externado de Colombia. Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Bogotá. 2006. Pág. 12

Expertos en prospectiva lo definen como “...una herramienta diseñada para vincular ideas. Permite describir el sistema gracias a una matriz que une todos sus componentes. Mediante el análisis de estas relaciones, el método permite destacar las variables que son esenciales para la evolución del sistema. Tiene la ventaja de estimular la reflexión dentro del grupo, y hacer que las personas analicen ciertos aspectos que algunas veces son poco intuitivos. Se aplica al estudio cualitativo de sistemas extremadamente diferentes<sup>15</sup>”

Este análisis es realizado por un grupo de trabajo compuesto por actores<sup>16</sup> y expertos que trabajan conjuntamente en todas las fases de este método que son: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

## **1.2. LOS RETOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL, NACIONAL Y REGIONAL**

Es evidente que, con el surgimiento de la globalización, las tecnologías de la información y comunicación – TIC han influido en la transformación de la estructura de la sociedad, dando lugar a nuevas formas de organización política, social, económica y cultural. La educación, no es ajena a estos cambios y por el contrario, aprovechando esta evolución busca con el apoyo de las TIC alcanzar mayor cobertura y facilitar el acceso a mayor un mayor número de la población. La UNESCO hace un llamado en este sentido a todos los países del mundo en su más reciente asamblea: “La Educación Superior como un bien público y una estrategia imperativa para todos los niveles de educación y fundamento de la investigación, la innovación y la creatividad debe ser un tema de responsabilidad y

---

<sup>15</sup> GODET, Michel y otros. Análisis estructura con el método MICMAC y estrategia de los actores con el método MACTOR. Laboratorio de Investigación en Prospectiva y Estrategia (LIPS). Paris. 2004.

<sup>16</sup> son aquellos que toman las decisiones claves con respecto al problema que se esta estudiando.

apoyo económico para todos los gobiernos. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos “La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos” (Artículo 26, Parágrafo 1º)<sup>17</sup>”

Considerando que estamos en la era de la Sociedad del Conocimiento, las instituciones de educación superior deben ser cada vez más competitivas en el escenario de la contemporaneidad, además deben estar involucradas con las necesidades específicas de cada región y su incursión en el campo internacional.

En el nuevo siglo con todas las transformaciones científicas, tecnológicas e informáticas es necesario que el sistema de educación superior se plantee la urgencia de insertarse estratégicamente en estas nuevas dinámicas, rompiendo paradigmas y ampliando su horizonte de acción institucional, conectándose al mundo académico internacional para unir esfuerzos y generar sinergias entre la comunidad universitaria nacional y la comunidad universitaria mundial.

Conscientes de ello, organizaciones a nivel mundial como la UNESCO, en su reciente Conferencia Mundial sobre Educación realizada en París, hace un llamado de atención:

“Los Estados miembros, en colaboración con todas las partes interesadas, deberían elaborar políticas y estrategias institucionales en los sistemas y niveles de:

- a. *Mantener, y si es posible, incrementar la inversión destinada a la educación superior con el fin de mantener la calidad y la equidad en todo momento y promover la diversificación en la oferta de enseñanza superior y los medios de financiación.*

---

<sup>17</sup> Conferencia Mundial de Educación Superior 2009. La Nueva Dinámica de la Educación Superior y la búsqueda del cambio. París. Julio de 2009.

- b. Asegurar una adecuada inversión en educación superior y la investigación a fin de reflejar las expectativas de crecimiento y las necesidades de la sociedad.*
- c. Poner en práctica y reforzar los sistemas de garantía de una adecuada calidad y los marcos normativos, siempre con la participación de todos los interesados.*
- d. Establecer un alto nivel en la formación de los docentes, durante su preparación y también después del grado, esto mediante planes de estudio que les brinden herramientas idóneas para educar a los estudiantes como ciudadanos responsables.*
- e. Garantizar el acceso de las mujeres a la educación superior, así como su participación y éxito en el proceso educativo.*
- f. Garantizar la igualdad de acceso a los grupos sin representación tales como los trabajadores, los pobres, las minorías, los discapacitados, migrantes, refugiados y otras poblaciones vulnerables.*
- g. Desarrollar mecanismos para contrarrestar los efectos negativos de la fuga de cerebros, mientras se fomenta la movilidad del personal académico y los estudiantes.*
- h. Apoyar una mayor cooperación regional en la educación superior que conduzca a la creación y fortalecimiento de la educación superior y de la investigación.*
- i. La autonomía de los Países Menos Adelantados (PMA) y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (SID) para beneficiarse de las oportunidades ofrecidas por la globalización y fomentar la colaboración entre ellos.*

- j. Trabajar en pro de la equidad, la calidad y el éxito educativo mediante el desarrollo de alternativas de acceso más flexibles, asegurando también el justo reconocimiento del conocimiento adquirido y la experiencia laboral.*
- k. Aumentar el atractivo de la carrera académica, velando por el respeto de los derechos y las condiciones laborales adecuadas para el personal académico, de conformidad con la Recomendación de 1997 relativa a la situación del personal docente de enseñanza superior.*
- l. Asegurar la activa participación de los estudiantes en la vida académica, garantizar la libertad de expresión, el derecho de organización y proporcionar servicios adecuados al estudiantado.*
- m. Luchar contra las “fábricas de grado” a través de varios frentes de acción a nivel nacional e internacional.*
- n. Desarrollar sistemas de investigación más flexibles y organizados que promuevan la excelencia científica, la interdisciplinariedad y el servicio social.*
- o. Apoyar la plena integración de las TIC y promover la educación abierta y la distancia para satisfacer las crecientes demandas de la educación superior”.*

En Colombia, ya se ha venido trabajando en este sentido pues desde la conferencia del año 2007 se había planteado la necesidad de incrementar el trabajo y recursos para la educación superior y el fortalecimiento de la Ciencia, Tecnología e Innovación. “La Ciencia, la Tecnología y la Innovación (CTel) han sido identificadas por la sociedad colombiana como fuente de desarrollo y crecimiento económico. Utilizar esta vía de desarrollo requiere de una política de Estado con estrategias que incrementen la capacidad del país para generar y usar conocimiento científico y tecnológico. Este documento contiene la política del

Estado colombiano para incrementar dicha capacidad y por esa vía generar desarrollo económico y social basado en el conocimiento. En ese sentido, es una política que define el financiamiento y/o la ejecución coordinada de actividades de ciencia, tecnología e innovación (ACTI) por parte de los agentes que componen el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTel)<sup>18</sup>.

De igual forma, en este documento se definen seis estrategias para alcanzar dicho objetivo:

- Fomentar la innovación en el aparato productivo colombiano a través de un portafolio o conjunto integral de instrumentos que tenga los recursos y la capacidad operativa para dar el apoyo necesario y suficiente a empresarios e innovadores.
- Fortalecer la institucionalidad del SNCTel, que tiene como punto de partida la aprobación de la ley 1286 de 2009 en la que se constituye el Fondo Francisco José de Caldas para la financiación de ACTI y se convierte a Colciencias en Departamento Administrativo
- Fortalecer el recurso humano para la investigación y la innovación.
- Promover la apropiación social del conocimiento, a través de su difusión en medios de comunicación y formación de mediadores de CTel, así como el apoyo a entidades que cumplen con esta labor.
- Focalizar la acción del Estado en el desarrollo de sectores estratégicos en el largo plazo, que se caractericen por la producción de bienes y servicios de alto contenido científico y tecnológico, y por ende, de alto valor agregado.

---

<sup>18</sup> Documento CONPES 3582. 2009

- Desarrollar y fortalecer las capacidades en CTel a través del diseño y ejecución de planes de cooperación para la investigación, el fortalecimiento de los sistemas regionales de CTel, la adquisición de equipos robustos y el desarrollo mutuo de capacidades institucionales y humanas con los países de la región, entre otras acciones.

“La ejecución de estas estrategias marcará un cambio en el proceso de desarrollo económico y social del país, que se reflejará inicialmente en alcanzar una acción articulada de las entidades públicas en ejecución de política y de recursos. Con base en la acción coordinada de los agentes del SNCTel, será posible aumentar la inversión del país en ACTI, que llegará a representar el 2% del PIB en el año 2019. El aumento gradual de la inversión permitirá que Colombia en el año 2012 esté graduando cada año con apoyo del Estado a por lo menos 500 doctores en áreas estratégicas del conocimiento. El recurso humano junto con la inversión en ACTI y la coordinación de política permitirán que a través de la innovación el valor agregado de la canasta exportadora de Colombia<sup>1</sup> en el 2019 llegue a 17.500 dólares per-cápita, valor al cual convergerá el ingreso per-cápita de los colombianos<sup>19</sup>”.

De igual forma, el Gobierno Nacional formuló “*Visión Colombia II Centenario: 2019*<sup>20</sup>” para proponer una amplia discusión sobre cómo deberá ser Colombia cuando conmemore dos siglos de vida política independiente.

Los principios orientadores de esta propuesta son:

- Consolidar un modelo político profundamente democrático, sustentado en los principios de libertad, tolerancia y fraternidad.

---

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> El 7 de agosto de 2019 Colombia celebrará dos siglos de vida política independiente.

- Afianzar un modelo socioeconómico sin exclusiones, basado en la igualdad de oportunidades y con un Estado garante de la equidad social.

Estos dos principios a su vez se desarrollan en cuatro grandes objetivos:

- Una economía que garantice mayor nivel de bienestar.
- Una sociedad más igualitaria y solidaria.
- Una sociedad de ciudadanos libres y responsables.
- Un Estado al servicio de los ciudadanos.

Esta propuesta tiene varios componentes novedosos con respecto a las políticas de desarrollo hasta el momento formuladas. Es la primera vez que se tienen en cuenta los recursos oceánicos como opción económica a través del incremento de la pesca y el turismo. También se reconoce la importancia de tener una sociedad mejor informada y se propone consolidar un gobierno para el ciudadano a través de una rendición de cuentas de todas las entidades gubernamentales y una interconexión entre ellas con el fin de facilitar el acceso a la información, además del incremento del cubrimiento de banda ancha el cual se espera pase del 1,2% al 60%.

De igual forma Visión 2019 propone fomentar la cultura ciudadana en todo el territorio nacional, para avanzar hacia la convivencia y la construcción de una ciudadanía libre y responsable de sus derechos y deberes.

El Plan de Desarrollo de Santander 2008 – 2011 denominado “Santander Incluyente” fue un ejercicio participativo en el cual se reunieron las necesidades y expectativas de la población Santandereana y bajo el direccionamiento de los

Objetivos de Desarrollo del Milenio<sup>21</sup> y Visión Colombia 2019 se diseñaron cinco ejes temáticos: administración pública al alcance de todos, competitividad para el crecimiento económico con desarrollo social, Santander humano al servicio de la gente, agua, patrimonio natural y ambiente sano para los santandereanos y por último Santander se conoce, informa y comunica. Cada uno de ellos cuenta con sus líneas estratégicas, objetivos e indicadores.

En el eje temático 3: Santander humano al servicio de la gente, se encuentra la línea estratégica “Educación, eje de desarrollo social y económico”, en donde se realiza un análisis de la educación básica primaria, básica secundaria y media en todos los municipios del departamento en cuanto a cobertura y se plantean estrategias para garantizar este derecho fundamental a un mayor número de población con calidad y eficiencia.

En cuanto a la educación superior, se plasma un compromiso para fortalecer las finanzas de la UIS, “...la administración departamental prevé duplicar las transferencias a la Universidad Industrial de Santander, a fin de compensar los recursos que por concepto de la Estampilla PROUIS recibía la Universidad para su adecuado desempeño, ampliación de cobertura (especialmente en las sedes regionales), calidad académica-científica, mejoramiento de los beneficios sociales de los estudiantes, e inversión en innovación. Con este propósito se presentará a la Honorable Asamblea del Departamento una ordenanza que permita orientar adecuadamente los recursos, con base en las necesidades de la Universidad<sup>22</sup>”

Este apoyo financiero tiene fines muy claros, trabajar conjuntamente con las Unidades Tecnológicas de Santander y UNIPAZ para alcanzar las siguientes metas establecidas para el cuatrenio:

---

<sup>21</sup> Definidos en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en la sede de las Naciones Unidas (Nueva York, 2000)

<sup>22</sup> PDD Santander Incluyente. Pág 221

- Aumentar la tasa de absorción universitaria en un 2% en el Departamento de Santander.
- Aumentar en 17.1% los ingresos anuales de las Instituciones públicas de Educación Superior generados mediante actividades de extensión.
- Aumentar en 27 el número anual de productos académicos en las Instituciones Públicas de Educación Superior derivados de actividades de extensión.
- Aumentar en 414 las personas beneficiadas mediante proyectos de extensión en las Instituciones Públicas de Educación Superior.
- Aumentar en 16 las alianzas estratégicas Universidad-Empresa-Estado en las Instituciones Públicas de Educación Superior.
- Aumentar en 29.2% los programas de las Instituciones de Educación Superior publicas acreditados en alta calidad por el CNA.
- Ejecutar 5 proyectos para la ampliación de su infraestructura física en las Instituciones Públicas de Educación Superior.
- Aumentar en 19% los docentes que participan en programas de formación en competencias.
- Aumentar en el 80% las Unidades Académicas que interactúan con organizaciones del sector público y privado, entes gubernamentales e intergubernamentales y con las empresas a nivel regional, nacional e internacional.

- Aumentar en 8.7% la cobertura de servicios asociados a los procesos de orientación y apoyo socioeconómico a los estudiantes en la UIS.
- Apoyar el programa de subsidio a la vivienda estudiantil.

Estas dos últimas metas tienen que ver exclusivamente con el bienestar universitario de los estudiantes de la UIS. De ahí la necesidad que exista una articulación entre el plan de desarrollo departamental y el institucional para trabajar mancomunadamente en pro del desarrollo económico y social de la región.

### **1.3. LOS RETOS EN EDUCACIÓN QUE ENFRENTA LA UIS<sup>23</sup>**

El Plan de Desarrollo Institucional es una valiosa oportunidad para plasmar en un conjunto de objetivos, metas y estrategias las transformaciones que la UIS requiere en los primeros años del presente siglo de tal forma que las haga suyas con rigor científico y la voluntad decidida de trabajo.

Al establecer el conjunto de prioridades la universidad se enfrenta, comúnmente, a cierto tipo de limitaciones que se desprenden de su relación con el entorno, sea este nacional o internacional. Las limitaciones en el orden nacional tienen que ver, en lo fundamental, con un conjunto de políticas públicas, que han venido con el paso del tiempo constriñendo la capacidad financiera y por lo tanto la *autonomía* de las universidades públicas nacionales. El dogma mayor, que por cierto se ha venido instalando en las últimas dos décadas, es el del mayor financiamiento interno de la universidad a partir de recursos generados en la propia institución universitaria, meta a la que se ha ido llegando a partir de una

---

<sup>23</sup> Patiño, Benavides .Gonzalo. Apuntes en torno a los lineamientos para la construcción del plan de desarrollo institucional UIS 2008-2018. Documentos Internos, Facultad de Ciencias Humanas.

relativa disminución de los recursos por parte del Estado y el subsiguiente fortalecimiento de la universidad privada. Se trata también de la pérdida de la significación social, cultural y pedagógica de la escuela y la educación en sentido amplio.

A una mayor presión por orientar las actividades en la lógica del mercado se corresponde una creciente demanda de las retóricas empresariales, que exigen una activa integración académica con el “mundo del trabajo”, estableciéndose un difícil equilibrio y tensión permanente entre, por una parte, la reivindicación permanente que las comunidades académicas realizan para preservar su autonomía como una de sus más preciadas conquistas y a la vez elemento fundamental del ethos universitario y, de otra parte, la perentoria necesidad que los claustros académicos tienen de dotar de sentido y pertenencia a su quehacer, de forma tal que este no estén de “espaldas” a las regiones y ciudades a las cuales ellas se deben. En este sentido es necesario plantearse un conjunto de preguntas, entre las cuales destacaríamos de entrada por lo menos dos: ¿En qué entorno nacional y regional se desarrollan nuestras actividades misionales?, ¿Qué tipo de Universidad pública requiere el país y sus regiones para los próximos años?.

No se pretende, obviamente, dar respuesta a esas preguntas de manera definitiva en este texto, sino más bien formular algunas ideas centrales, que sirvan de fundamento a la reflexión que anteceda a la formulación de los líneas de acción durante los próximos 10 años en la Facultad de Ciencias Humanas de la UIS.

Para hacer frente a esta mayor complejidad, se refuerza la idea de ir adoptando una mayor integración en los procesos de docencia, investigación y extensión, de tal forma que se correspondan mas con las situaciones que se presentan en su entorno.

Un proceso articulado de extensión con la investigación y la docencia es aquel que se piensa, se define y estructura a partir de unas realidades institucionales (sistema universitario), en relación con su entorno (social-político, económico, ambiental y cultural en el ámbito local, regional nacional e internacional). El punto de partida para nuestro enfoque, es pues, el que se deriva de un análisis teórico – sistémico, que parte de reconocer la correlación dinámica, aunque diferenciada, entre sistema (Universidad) y entorno (sociedad).

La relación que se establece a partir de los procesos de extensión universitaria, por ejemplo, no puede concebirse como la que se establece entre un sujeto y un objeto, análoga a la definición de conocimiento. Una comunicación efectiva con la sociedad, conducente a ampliar el proceso de interacción e integración con sus actores sociales, es aquella que apunta al estudio de las demandas de la región, pero permitiendo un verdadero diálogo de saberes (reconociendo y aceptando las diferencias), logrando que las distintas disciplinas nutran sus procesos de formación e investigación aportando a la construcción de capacidades individuales y sociales. En este proceso los actores sociales no son solo “objeto” de intervención, o una “clientela” dispuesta a proveer recursos financieros, sino ante todo actores con quienes interactuamos en la formulación de políticas de intervención que apuntan al mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana, mediante la comprensión y solución de sus problemas.

La Universidad Industrial de Santander, es una entidad pública del sector educativo con régimen especial vinculada al Ministerio de Educación Nacional y organizado como ente universitario autónomo de carácter académico, del orden departamental. Creado por las Ordenanzas No. 41 de 1940 y 83 de 1944, con ubicación de su campus central en Bucaramanga, en la Carrera 27 con calle 9ª.

Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo.

Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida”<sup>24</sup>.

A partir del conjunto de premisas contempladas en la Misión, Visión, Objetivos y Principios Educativos, se establecen los siguientes valores rectores del Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018.

- Respeto a la dignidad humana.
- Responsabilidad social
- Autonomía
- Universalidad
- Excelencia académica e interdisciplinariedad
- Respeto a las libertades de cátedra y de aprendizaje
- Legalidad
- Práctica dialógica de la reflexión y de la controversia
- Respeto y promoción de la participación y la libre asociación
- Descentralización y regionalización
- Autoevaluación, mejoramiento continuo y debida planeación
- Eficiencia en el manejo y gestión de los recursos

El Plan de Desarrollo Institucional de la UIS, formulado para el período 2008-2018 se estructura en torno a cinco dimensiones del desarrollo que a su vez posee unos objetivos estratégicos para su ejecución:

- **La dimensión académica: formación integral y pertinente**

---

<sup>24</sup> Estatuto general de la Universidad Industrial de Santander, art. 4

**Objetivo estratégico 1:** generar conocimiento mediante la realización de investigaciones de calidad conducentes a innovaciones sociales o tecnológicas pertinentes con el desarrollo socioeconómico del país y científico con proyección Internacional.

**Objetivo estratégico 2:** consolidar la alta calidad de los programas académicos de pregrado, con proyección internacional.

**Objetivo estratégico 3:** orientar los programas de posgrado hacia la consolidación de las maestrías y doctorados ligados a ejes estratégicos de investigación con proyección internacional.

**Objetivo estratégico 4:** consolidar la capacidad institucional en materia de extensión solidaria y remunerada de alta calidad.

- **Dimensión del talento humano**

**Objetivo estratégico 1:** mejorar las competencias académicas de los profesores

**Objetivo estratégico 2:** fortalecer las competencias administrativas como apoyo fundamental a la actividad misional de la institución

- **Dimensión del bienestar universitario**

**Objetivo estratégico 1:** promover el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de la comunidad universitaria.

**Objetivo estratégico 2:** favorecer el desempeño eficiente y la interacción armoniosa y funcional de las personas en el medio universitario.

- **Dimensión de relación con la comunidad regional, nacional e internacional**

**Objetivo estratégico 1:** fortalecer la realización de las funciones misionales en las sedes regionales.

**Objetivo estratégico 2:** fortalecer la cooperación internacional de la universidad.

**Objetivo estratégico 3:** consolidar la cooperación de la universidad con los egresados.

**Objetivo estratégico 4:** contribuir al desarrollo artístico regional con perspectiva internacional

- **Dimensión administrativa y financiera**

**Objetivo estratégico:** consolidar un modelo de gestión universitaria eficiente y eficaz al servicio de las funciones misionales.

El PDI se constituye en un instrumento de gestión para el largo plazo, permitiendo la orientación de los procesos anuales de presupuesto y programación de la gestión coherentemente con los objetivos y metas allí propuestas, bajo un direccionamiento estratégico general que orienta igualmente las actividades en cada unidad académica para trabajar conjuntamente con el fin de consolidar el liderazgo de la UIS en el ámbito educativo nacional e internacional.

## **2. LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS: DIAGNÓSTICO MISIONAL INSTITUCIONAL**

Como punto de partida, se presenta una recopilación de los avances, que en materia de Planeación Estratégica las Universidades Colombianas han realizado en los últimos años -específicamente, las Facultades de Ciencias Humanas-, donde se pueden vislumbrar una serie de cambios, destacándose los siguientes:

- Los esfuerzos realizados para ampliación de cobertura, lo cual conlleva a invertir recursos y esfuerzos en la ejecución de obras de infraestructura;
- Reconocimiento de las universidades a través de mecanismos de acreditación como un factor clave de competitividad y calidad;
- La aplicación de estrategias administrativas y financieras con criterios de eficacia y eficiencia para la utilización y consecución de los recursos con los que se financian;
- Compromiso en la formación de profesionales y en la creación de cultura, conocimiento y ciencia a través de grupos y líneas de investigación interdisciplinarias y transdisciplinarias;
- La colaboración entre universidades para la movilidad internacional de investigadores y estudiantes, que conlleva una creciente competitividad internacional entre instituciones de educación superior;
- El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones aseguran en el campo educativo la progresiva desaparición de las restricciones de espacio y de tiempo en la enseñanza, favoreciendo al mismo tiempo, la globalización de la educación superior.

En este sentido, se ha recopilado para la Facultad de Ciencias Humanas de la UIS, una base de registros que, en las áreas de Investigación, Docencia y Extensión, sirvan como punto de partida para la definición de variables claves que ayuden a determinar los lineamientos del desarrollo de la Facultad frente a los próximos 10 años.

## **2.1 EL ÁMBITO DE LA DOCENCIA<sup>25</sup>.**

La Docencia se encuentra entre las funciones sustantivas de la Universidad y corresponde, por lo tanto, a uno de sus aspectos misionales centrales que se prescribe de la siguiente manera:

*[...] la formación de personal de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos, la conservación y la interpretación de la cultura y la participación activa en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.<sup>26</sup>*

La docencia se constituye entonces en un ejercicio permanente que refuerza y recrea las condiciones para el desarrollo efectivo de la investigación y la extensión en nuestra Facultad y Universidad. Igualmente, es necesario reconocer que, si bien se vislumbran nuevos retos y horizontes para su ejercicio, como los derivados del uso de las tecnologías de información y comunicación y la puesta en funcionamiento de las modalidades no presenciales de formación, cualquier desarrollo de impacto se seguirá constituyendo sobre la estrecha relación que, histórica y culturalmente, se establece entre estudiantes y educadores.

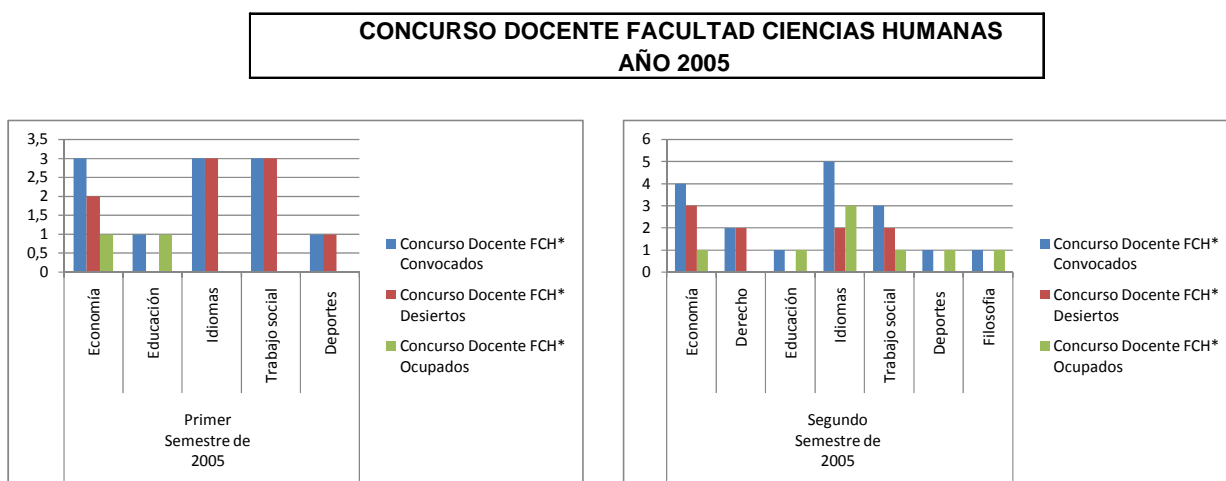
---

<sup>25</sup> PATIÑO, BENAVIDES; Gonzalo. SANGREGORIO, SALINAS, Fabio y MALDONADO, SARMIENTO, Tatiana. Apuntes entorno a los lineamientos para la construcción del plan de desarrollo institucional 2008-2018. Facultad de Ciencias Humanas UIS. 2008. Documentos internos.

<sup>26</sup> Cf. UNIVERSIAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. *Estatuto general*, en: Portal de la Universidad Industrial de Santander, disponible [en línea]: < [https://www.uis.edu.co/portal/nuestra\\_uis/reglamentos/documentos/EstatutosGenerales.rtf](https://www.uis.edu.co/portal/nuestra_uis/reglamentos/documentos/EstatutosGenerales.rtf)>

Es indudable que en nuestra Universidad se vienen realizando diversos esfuerzos para consolidar una planta docente de tiempo completo, toda vez que en diferentes documentos e instancias se ha señalado la perentoria necesidad de avanzar en esta materia, con lo que se contempla no solamente el mayor número de docentes requeridos, sino también su adecuado nivel académico. Para responder a este propósito, se han integrado las convocatorias en nuevas modalidades, tales como el concurso de jóvenes talentos para ocupar cargos docentes<sup>27</sup>. En correspondencia con la determinación de fomentar la docencia, así como también la investigación y la extensión, durante los últimos tres años la Facultad ha participado de los concursos docentes con los siguientes resultados:

**Grafico No. 2 Concurso Docente Facultad Ciencias Humanas Año 2005**

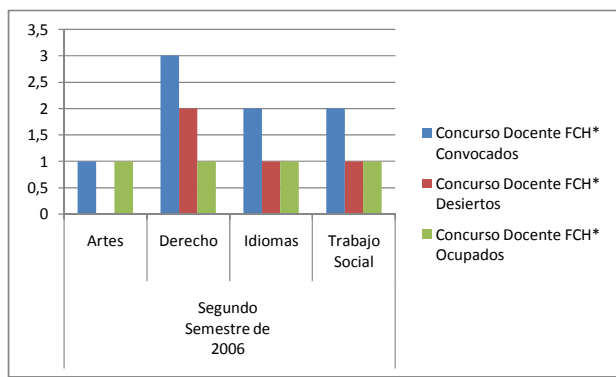
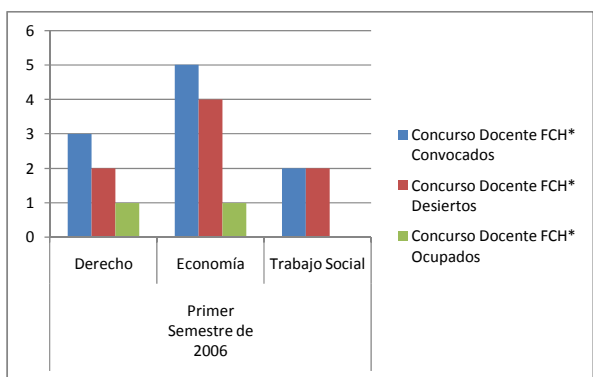


Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

<sup>27</sup> Cf. UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. *Acuerdo No. 003 DE 2005 (7 de febrero): Reglamento para selección de profesores en la UIS*, en: Portal de la Universidad Industrial de Santander, disponible [en línea]: <[https://www.uis.edu.co/portal/cdocentelI\\_2007/documentos/RegSeleccion\\_AcuSu\\_003\\_2005.pdf](https://www.uis.edu.co/portal/cdocentelI_2007/documentos/RegSeleccion_AcuSu_003_2005.pdf)>

**Grafico No.3 Concurso Docente Facultad Ciencias Humanas Año 2006**

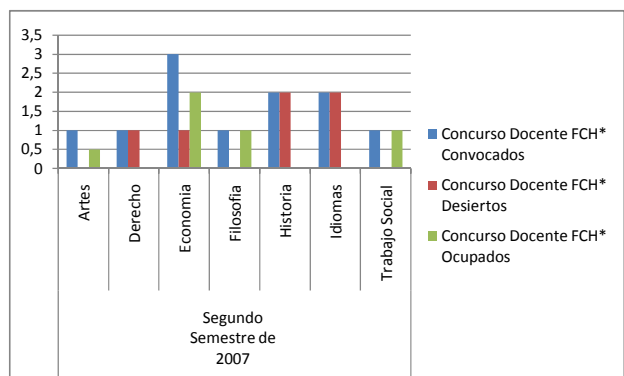
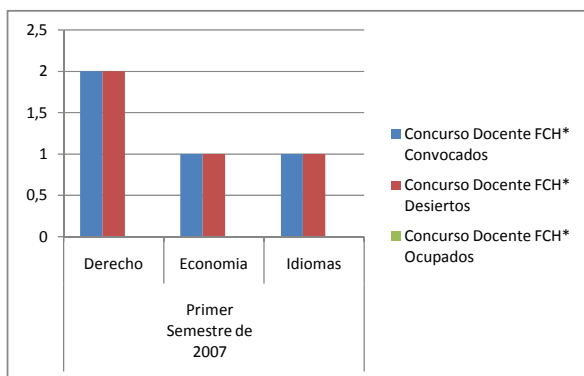
**CONCURSO DOCENTE FACULTAD CIENCIAS HUMANAS  
AÑO 2006**



Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

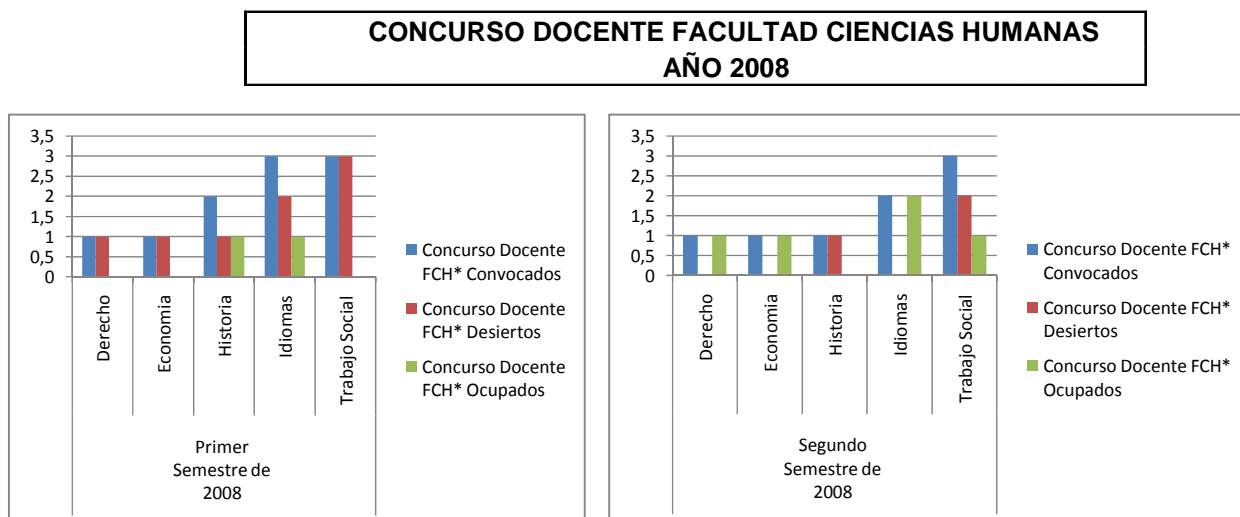
**Grafico No. 4 Concurso Docente Facultad Ciencias Humanas Año 2007**

**CONCURSO DOCENTE FACULTAD CIENCIAS HUMANAS  
AÑO 2007**



Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Grafico No. 5 Concurso Docente Facultad Ciencias Humanas Año 2008**



Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Tabla No. 1 Concurso Docente FCH 2005-2008**

Concurso Docente FCH 2005-2008*								
	Año 2005		Año 2006		Año 2007		Año 2008	
	Desiertos	Ocupados	Desiertos	Ocupados	Desiertos	Ocupados	Desiertos	Ocupados
Artes	0	0	0	1	0	0,5	0	0
Deportes	1	1	0	0	0	0	0	0
Derecho	2	0	4	2	3	0	1	1
Economía	5	2	5	3	2	2	1	1
Educación	0	2	0	0	0	0	0	0
Idiomas	5	3	3	1	3	0	2	3
Filosofía	0	1	0	0	0	1	0	0
Trabajo social	5	1	3	1	0	1	5	1
Historia	0	0	0	0	2	0	2	1
<b>TOTALES</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>4,5</b>	<b>11</b>	<b>7</b>

\*Fuente: Vicerrectoría Académica

En la tabla anterior se precian los datos de los concursos docentes realizados del 2005 al 2008, a razón de dos concursos por año. Por ejemplo, en el año 2005, la Escuela de Idiomas tuvo dos concursos docentes, de los cuales 5 plazas quedaron desiertas y 3 plazas fueron ocupadas durante el año; para el año 2006

convocó a 4 plazas en dos concursos, de los cuales se ocupó 1, a diferencia del 2007 que se convocaron 3 plazas, pero las tres fueron desiertas.

En los concursos señalados se han contratado veintinueve (29) profesores de planta, de los cuales cuatro (8) ingresaron a la institución a través de la convocatoria de jóvenes talentos y trece (13) por concurso general.

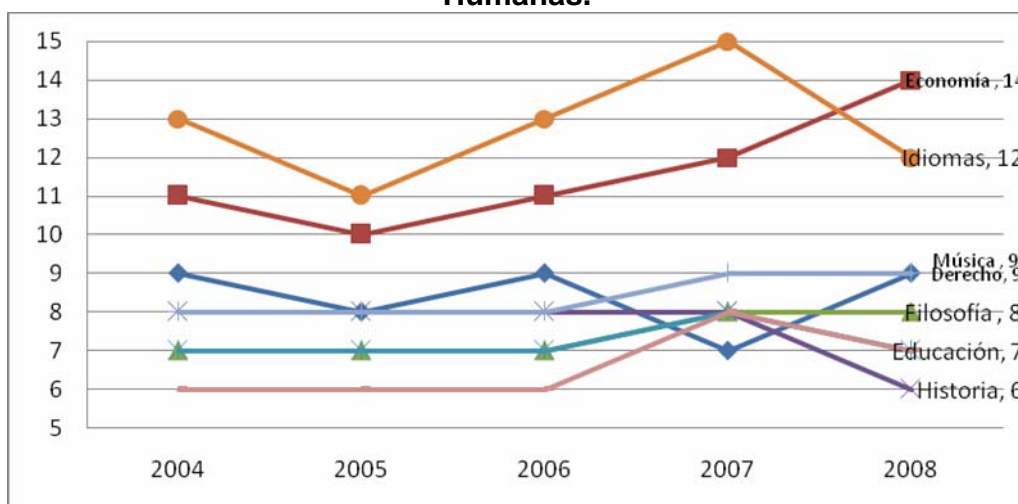
Algunas de las causas por las cuales cerca del 50% de los cupos solicitados en los concursos docentes se declaran desiertos cada año, obedecen a múltiples factores. Determinar esas causas es importante porque obligaría a las escuelas y a la facultad a tomar decisiones sobre los diseños de perfiles para las convocatorias docentes y reconsiderar los planes de desarrollo de cada unidad con respecto de las comisiones de formación docente. Surgen algunas inquietudes aun por resolver: ¿qué va a prever cada escuela para poder resolver el problema de estas convocatorias infructuosas? Si se opta por modificar el perfil del docente “deseado”, y, si ya no se convoca a doctores, pero sí a profesionales con maestría, ¿cómo la escuela va a responder cuando el docente solicite comisión para hacer el doctorado? La universidad y la facultad, en cualquier caso, deben ofrecer escenarios de formación doctoral y es esto lo que obliga a ver de manera integral el problema de la relación docencia e investigación, pues ambos componentes se interdeterminan, sobre todo en el ámbito de formación de docentes investigadores.

Otro factor determinante en este fenómeno está constituido por la diferencia en el valor y el reconocimiento económico dado a las competencias profesionales según se trate de instituciones públicas o privadas, lo que está definido por las dinámicas del mercado. En este caso, la UIS se encuentra en desventaja al establecer su oferta para la contratación docente, lo que dista de la oferta que pueden hacer otros sectores estratégicos de la economía colombiana (como los sectores energéticos y de telecomunicaciones, por ejemplo). En otras palabras, luego de

muchos de los concursos docentes con resultados positivos, los profesionales elegidos por la UIS han declinado la oferta laboral de la universidad para responder a otras proposiciones más favorables.

Ante la preocupación general por integrar las actividades de investigación y extensión al ejercicio docente, es claro que se requiere de una apuesta decidida por parte de la UIS para aumentar y mejorar la cualificación del recurso humano, de manera que se esté en capacidad de responder ante los retos que exige la región en materia de desarrollo y de calidad en las acciones educativas.

**Grafico No.6 Profesores de planta por Escuelas, Facultad de Ciencias Humanas.**



Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

La ampliación y vinculación de recursos humanos de altas calidades es una preocupación permanente de la institución que ha encontrado respuesta a ello con la determinación de requisitos y la utilización de diversas pruebas que se han ido incorporando durante los últimos años para la contratación de profesores de planta, entre ellas, la exigencia, en la mayoría de los programas, de contar con formación avanzada, como maestrías y doctorados. Más precisamente, se trata

de los criterios que deben tener en cuenta los evaluadores de los concursos docentes<sup>28</sup> y que hacen referencia al nivel de formación, la experiencia docente e investigativa del concursante, además de la valoración del número y tipo de publicaciones y a la aparición de éstas en fuentes indexadas.

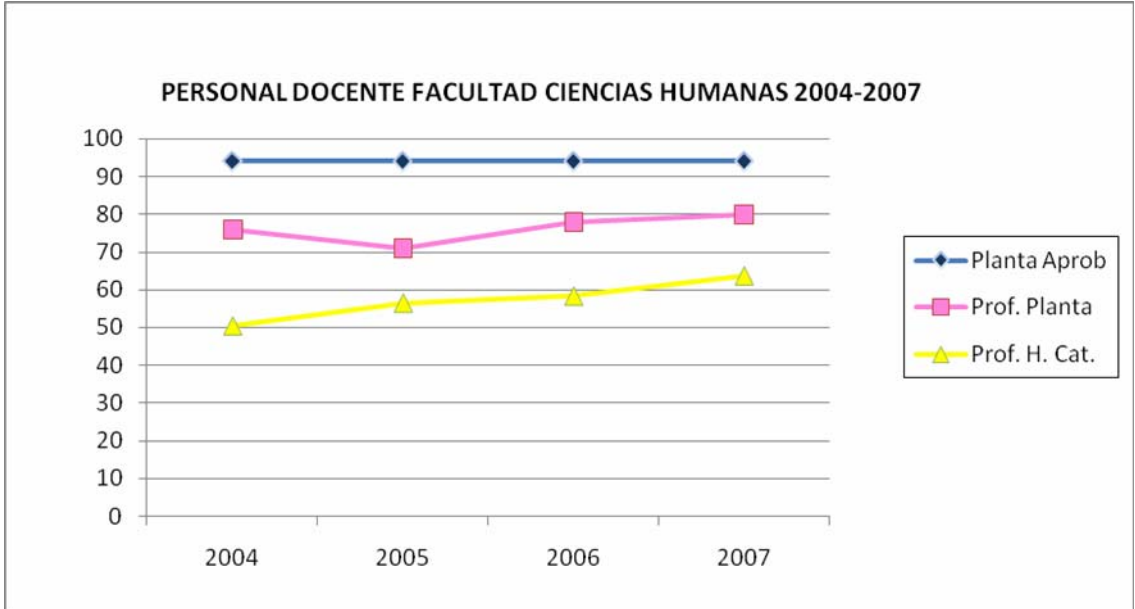
**Tabla No.2 Personal Docente Facultad de Ciencias Humanas**

<b>PERSONAL DOCENTE FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS 2004-2007 (en T.C.E*)</b>									
Unidad	Planta Aprobada	2004		2005		2006		2007	
		P.P.	H.C. *	P.P.	H.C. *	P.P.	H.C. *	P.P.	H.C. *
Depto de Deportes	7,5	7	3,75	6	5,2	6	5,2	5	5,45
Derecho	10	9	9,25	8	9,1	8	10,1	7	11,575
Economía	16	11	8,25	10	5,4	11	5,7	12	5,6
Filosofía	8	7	1,75	7	0,9	8	1,1	8	1,7
Historia	8	8	2,75	8	1,8	8	2,1	8	1,4
Educación	9	7	4,75	7	3,7	8	4,3	8	3,775
Idiomas	17	13	9,25	11	18,1	14	18,1	15	19,625
Música	9,5	8	5,5	8	6,4	8	6,4	9	9,7
Trabajo Social	9	6	5,25	6	5,9	7	5,3	8	4,8
<b>TOTAL FACULTAD C. HU</b>	<b>94</b>	<b>76</b>	<b>50,5</b>	<b>71</b>	<b>56,5</b>	<b>78</b>	<b>58,3</b>	<b>80</b>	<b>63,625</b>
<b>TOTAL PROFESORES AÑO</b>		<b>126,5</b>		<b>127,5</b>		<b>136,3</b>		<b>143,63</b>	

\* Tiempo Completo Equivalente = Tiempo Compl + Tiempo Parc / 2 + Horas Cátedra / 40  
Fuente: UIS en cifras

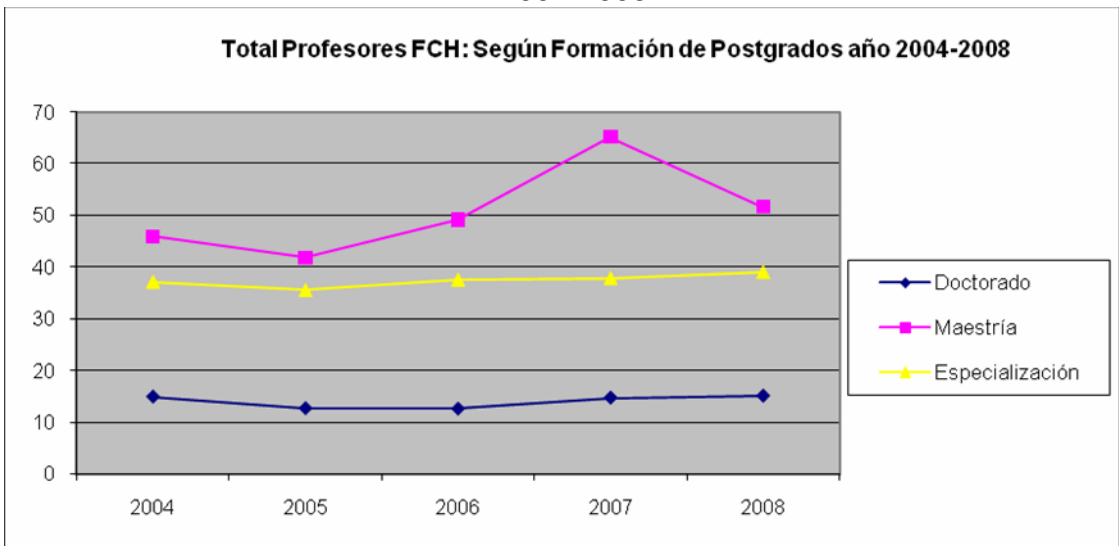
<sup>28</sup> Cf. Acuerdo del Consejo Superior No. 003 del 7 de febrero de 2005 y Acuerdo del Consejo Superior No. 067 del 15 de noviembre de 2005, en: Portal de la Universidad Industrial de Santander [en línea]: <[http://www.uis.edu.co/portal/cdocentell\\_2007/cdocentell\\_2007.html](http://www.uis.edu.co/portal/cdocentell_2007/cdocentell_2007.html)>

**Grafico No.7 Personal Docente Facultad Ciencias Humanas 2004-2007**



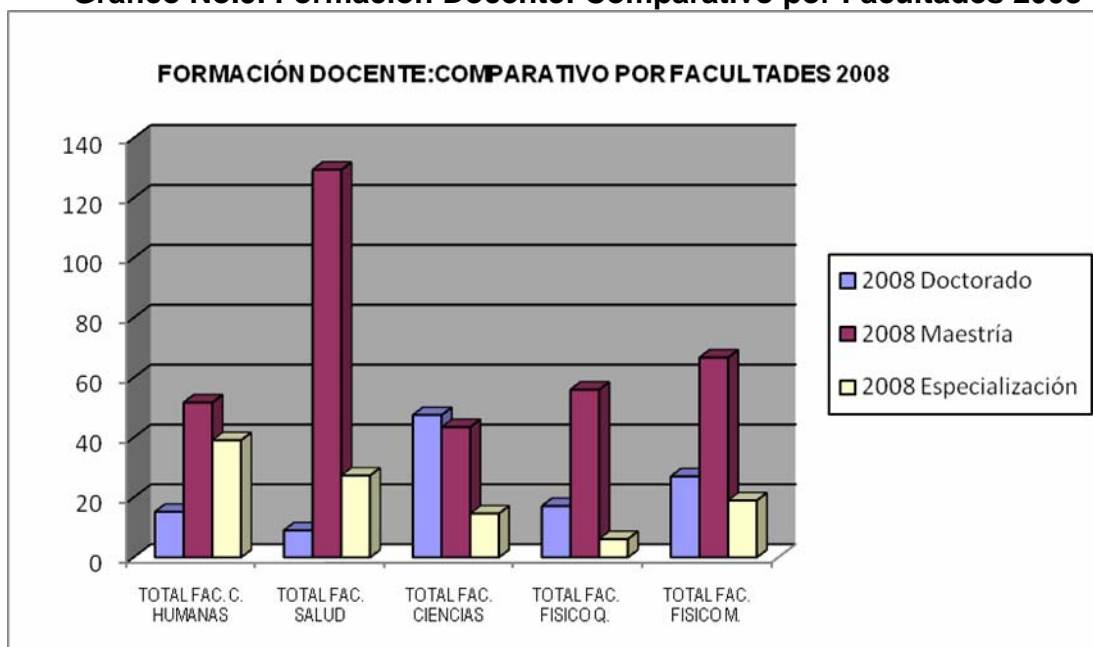
Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Grafico No.8 Total Profesores FCH: Según Formación de Posgrados año 2004-2008**



Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Grafico No.9. Formación Docente: Comparativo por Facultades 2008**



Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas



### **2.1.1 Proporción adecuada entre profesores (planta) y estudiantes:**

Un tema sensible para la universidad pública en Colombia y para la UIS es la relación entre profesores de planta y el número de estudiantes por curso, lo que obedece a una dinámica muy específica dentro de la particularidad de cada programa de formación al que se hace mención.

Después de dos décadas de un relativo congelamiento de la planta docente, a partir del año 2002, la Universidad viene haciendo esfuerzos para renovar su planta docente, atendiendo entre otros aspectos el cambio generacional lo cual debe permitir nuevas perspectivas para el desarrollo Institucional. Estas iniciativas se han enfrentado a un conjunto de restricciones, como la aplicación del decreto 1279 del 2002, y las limitaciones derivadas del escaso margen que tiene el presupuesto de la Universidad en el rubro específico para la contratación de personal docente.

En las tablas siguientes, se puede hacer el análisis sobre la proporcionalidad de docentes de planta con respecto del número de estudiantes atendidos por cada uno de ellos. Los aparentes desequilibrios entre las unidades académicas deben ser analizados tomando en cuenta la naturaleza de la formación y de los espacios requeridos para ella (laboratorios y la capacidad de los mismos, naturaleza del saber y del seguimiento pedagógico del aprendizaje, asignaturas “de servicio” ofrecidas por cada escuela, la aparición de líneas de investigación y los requerimientos frente a los proyectos de grado que se han hecho norma dentro de los diversos programas luego de las respectivas reformas de éstos, sea dentro de los lineamientos de la acreditación de calidad o de la acreditación previa de programas de formación docente, etc.). Esto no desdice de la necesidad de un incremento del personal docente de planta, más aún si se considera la

diversificación del conocimiento y de líneas de investigación dentro de las escuelas y de la facultad.

**Tabla No.4 Relación Estudiantes/e Docentes2005**  
**RELACION ESTUDIANTES/DOCENTES 2005**

<b>Escuela</b>	<b>P.P.</b>	<b>Estud./P.P</b>	<b>TOTAL TCE</b>	<b>Estud/TCE</b>
Derecho	8	74	17,1	35
Economía	10	44	15,4	29
Filosofía	7	38	7,9	34
Historia	8	29	9,8	24
Educación	7	18	10,7	11
Idiomas	11	46	29,1	17
Música	8	26	14,4	14
Trabajo Social	6	86	11,9	43

Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Tabla No.5 Relación Estudiantes/e Docentes2006**

**RELACION ESTUDIANTES/DOCENTES (2006)**

<b>Escuela</b>	<b>P.P.</b>	<b>Estud./P.P</b>	<b>TOTAL TCE</b>	<b>Estud/TCE</b>
Derecho	9	69	18	34
Economía	11	42	17	28
Filosofía	7	43	9	33
Historia	8	29	10	23
Educación	7	19	12	11
Idiomas	13	45	32	18
Música	8	29	14	16
Trabajo Social	6	92	12	45

Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Tabla No.6 Relación Estudiantes/e Docentes2007**

**RELACION ESTUDIANTES/DOCENTES 2007**

<b>Escuela</b>	<b>P.P.</b>	<b>Estud./P.P</b>	<b>TOTAL TCE</b>	<b>Estud/TCE</b>
Derecho	7	86	18,58	33
Economía	12	38	17,60	26
Filosofía	8	36	9,70	29
Historia	8	27	9,40	23
Educación	8	14	11,78	10
Idiomas	15	43	34,63	19
Música	9	27	18,70	13
Trabajo Social	8	63	12,80	39

Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

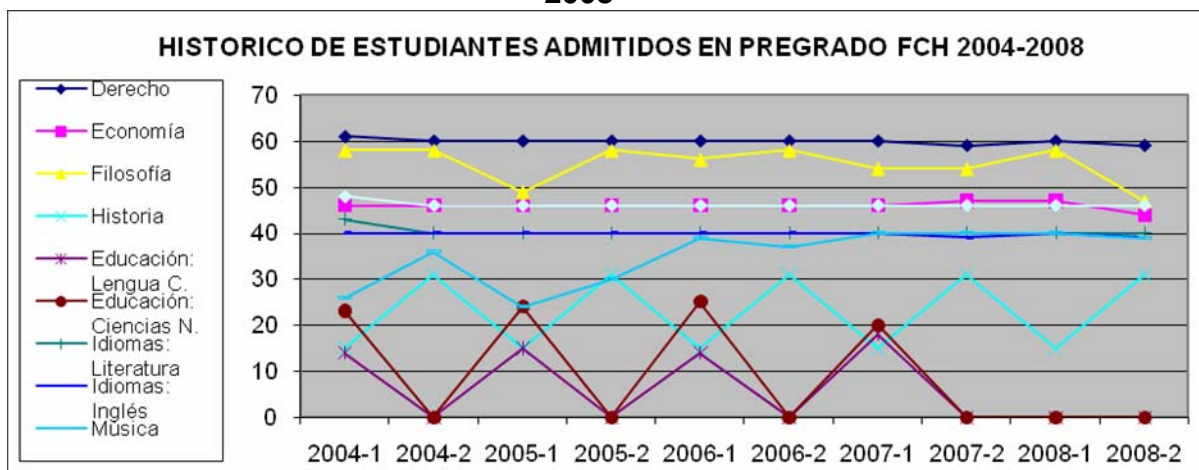
**Tabla No.7 Relación Estudiantes/e Docentes2008**

**RELACION ESTUDIANTES/DOCENTES 2008**

<b>Escuela</b>	<b>P.P.</b>	<b>Estud./P.P</b>
Derecho	9	67
Economía	14	33
Filosofía	8	37
Historia	6	40
Educación	7	16
Idiomas	12	55
Música	9	30
Trabajo Social	7	74

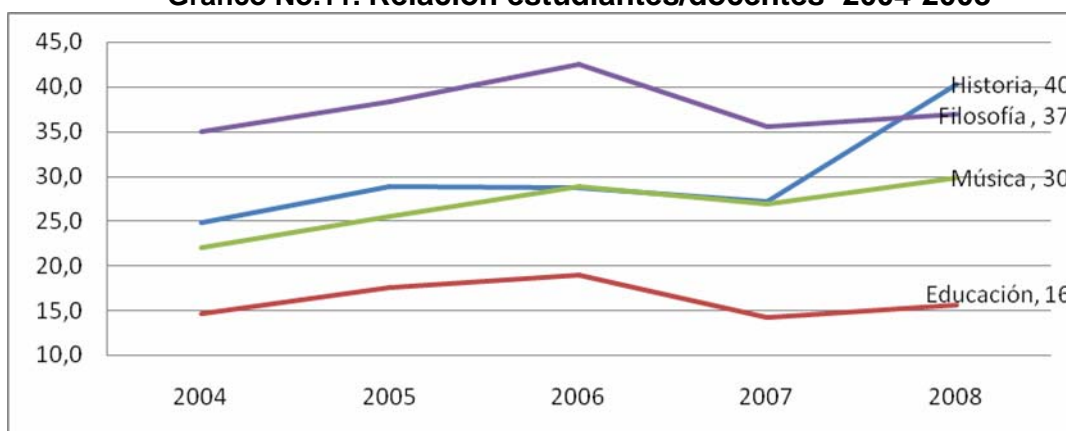
Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Grafico No. 10 Histórico de Estudiantes Admitidos en Pregrado FCH 2004-2008**



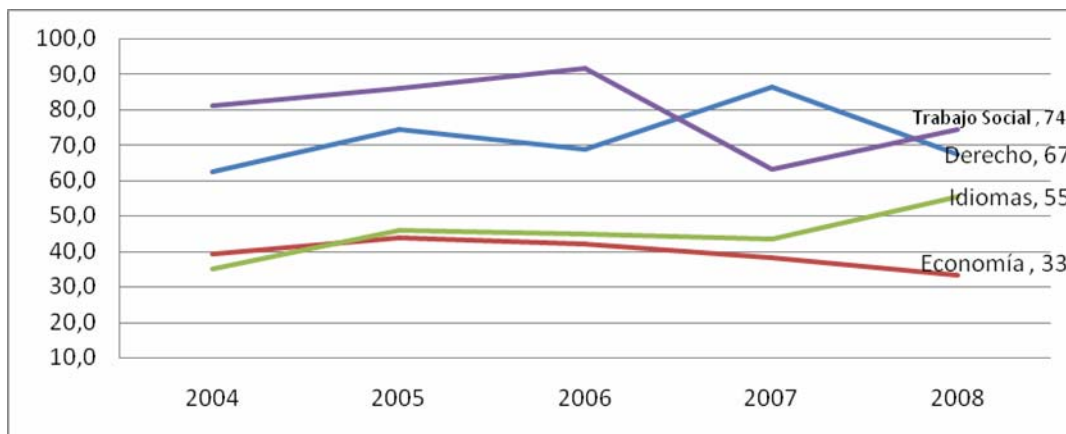
Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Grafico No.11. Relación estudiantes/docentes 2004-2008**



Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Grafico No.12. Relación estudiantes/docentes 2004-2008**



Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

Frente a las consideraciones anteriores y las evidencias que se reflejan en las diferentes tablas presentadas arriba, cabe hacernos las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo justificar que se requieren más profesores de planta en los programas existentes?
2. ¿Con los concursos docentes abiertos en las condiciones actuales, es posible suplir esta demanda?
3. ¿Es suficiente para las Escuelas con llegar a cubrir la planta de profesores aprobada por programa académico?
4. ¿Qué necesidad real existe para tener docentes de dedicación exclusiva?
5. ¿Cuenta la universidad con el presupuesto o incentivos apropiados para contratar en los concursos a profesores con doctorado?

Para determinar el balance de docentes que se dediquen a la investigación, la docencia y la extensión podemos tomar algunos ejemplos en los que se presentan dos extremos muy claros:

- Las escuelas de idiomas, economía y derecho ofrecen una mayor cantidad de asignaturas de servicios a los estudiantes de la UIS, lo que hace comprensible que estas unidades académicas tengan mayor cantidad de profesores cátedra y una mayor complejidad en la función administrativa, investigativa, de extensión y comisiones de estudio de los profesores de planta. En esas escuelas, se ha hecho necesario suplir los cargos no nombrados (N.N) requeridos, con más profesores de cátedra.

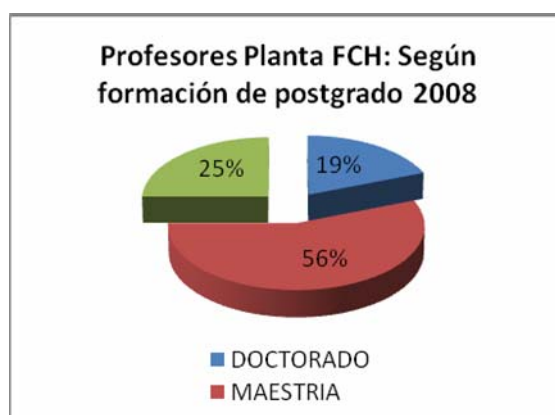
Las escuelas de filosofía, historia y educación no ofrecen asignaturas de servicio y, por consiguiente, logran un balance en la proporción de docentes que las Universidad sugiere como óptima (70% de Planta y 30% de cátedra). Se refleja en ellas un mayor aporte en las actividades de investigación y extensión, como son la participación en eventos, convenios, publicaciones y proyectos de investigación.

Se podría pensar en agrupar las asignaturas de servicio en tres categorías; es decir, deberían definirse estas líneas dentro de las cuales se organicen los contenidos y funciones dentro de los planes de estudio y formación de los estudiantes para las asignaturas de servicios ofrecidos por la Facultad, ello con el fin de disminuir la carga de los profesores, y entre otros objetivos, evitar la dispersión de cursos que tratan los mismos contenidos, pero que tienen nombres y códigos diferentes según el programa al que responden y la unidad académica que las ofrece. También se puede considerar la posibilidad de agrupar las asignaturas de servicios en una dependencia que se encargue de optimizar las funciones administrativas de servicios y extensión de la Facultad para disminuir los excesos en las funciones de los directores de Escuela.

Al analizar las graficas que siguen, se constata que urge también una estrategia que permita a los profesores cumplir con sus requerimientos de formación permanente y permitir a profesionales de la región y el país hacer su formación

doctoral al tiempo que puedan seguir ejerciendo proporcionalmente sus funciones institucionales (especialmente en el caso de docentes cuya vida familiar podría impedir o dificultar los estudios en universidades extranjeras). Para ello se requiere de una escuela doctoral en ciencias humanas con líneas alimentadas por las maestrías de la Facultad y los centros de investigación con líneas reconocidas y certificadas por Colciencias, con el fin de consolidar procesos curriculares y de investigación, etc.

**Grafico No.13. Profesores Planta FCH: según formación de posgrados 2008**



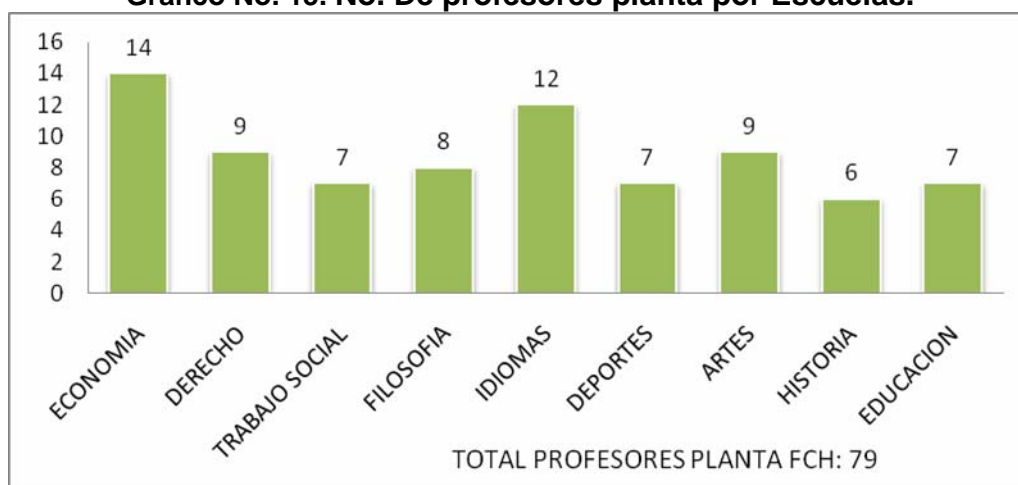
Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Grafico No.14. Profesores Planta FCH: formación de Doctorado 2008**



Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Grafico No. 15. No. De profesores planta por Escuelas.**



Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

## **2.2 LOS ÁMBITOS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA EXTENSIÓN<sup>29</sup>.**

Los Lineamientos del Plan de Desarrollo han definido que nuestra Universidad deberá constituirse en los próximos años en una Universidad de Investigación. El entorno internacional se ha venido caracterizado por una economía que otorga prioridad al conocimiento, entendido este como capital humano. Sus elementos constitutivos más relevantes son los siguientes: la existencia de grupos de investigación de alta calidad, programas de maestría y doctorado, capacidad para movilizar recursos externos y diversificar fuentes de financiación. Lo anterior implica mantener una estrecha relación no sólo con otras comunidades científicas, sino también fortalecer vínculos con el sector productivo a nivel regional y nacional. En general, el saber como agente del desarrollo socioeconómico es considerado como uno de los ejes centrales de las modernas economías en continuo proceso de crecimiento, en la medida que ese saber-poder se convierte en un bien transable con valor de uso y de cambio respectivamente.

<sup>29</sup> PATIÑO, BENAVIDES; Gonzalo. SANGREGORIO, SALINAS, Fabio y MALDONADO, SARMIENTO, Tatiana. Apuntes entorno a los lineamientos para la construcción del plan de desarrollo institucional 2008-2018. Facultad de Ciencias Humanas UIS. 2008. Documentos internos

Este fenómeno se alimenta de transformaciones importantes en las estructuras demográficas tanto en los países industrializados como en los de la periferia, así como de nuevos desarrollos en ciencia y tecnología y de un creciente fenómeno relacionado con la interculturalidad, que impone una estética y consumo dominantes.

En el concierto nacional surgen preguntas como estas: ¿Cuál es el estado actual de la investigación en ciencias sociales?, ¿Qué pasa con la investigación en la Universidad?, ¿Qué pasa con la investigación en la Facultad de Ciencias Humanas?. En un documento, presentado en el marco de un foro programado por la Facultad en el año de 2006, se presentaba la siguiente información y análisis con respecto a este último punto:

“La Facultad de Ciencias Humanas de la UIS aún no participa plenamente de la vida regional y nacional en la generación de conocimientos que posibiliten el desarrollo de programas y políticas acordes a las múltiples necesidades del país, en especial, en los ámbitos que hoy se contemplan desde el Programa Nacional de Ciencias Sociales y Humanas y su Plan estratégico para el 2002-2006 de Colciencias”.

Como era de esperar, esta situación se refleja claramente en el escalafón docente de los profesores de la Facultad de Ciencias Humanas: a menos investigación, menos publicaciones; a menos investigación y menos publicaciones, menor es la posibilidad de ascender en el escalafón docente.<sup>30</sup> Con relación a ese periodo se han registrado algunos avances, que es necesario precisar, y que tienen que ver con la información suministrada para el periodo que va del 2004-2008.

---

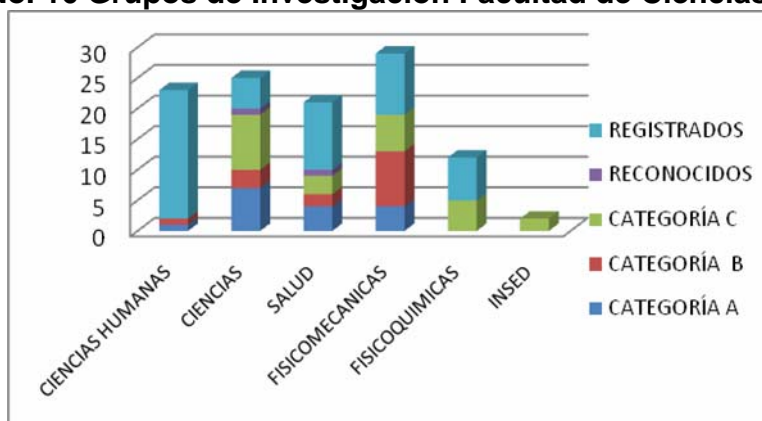
<sup>30</sup> IDEAS PARA UN PLAN DE GESTIÓN DE LA *FACULTAD DE CIENCIAS HUMANA*, 2005 – 2007, presentado por: Pedro García Obando, Director Escuela de Filosofía.

**Tabla No.8. Grupos de Investigación reconocidos por conciencias abril 2008**

GRUPOS DE INVESTIGACION RECONOCIDOS POR COLCIENCIAS ABRIL 2008							
	CIENCIAS HUMANAS	CIENCIAS	SALUD	FISICOMECANICAS	FISICOQUIMICAS	INSED	TOTAL
CATEGORÍA A	1	7	4	4			16
CATEGORÍA B	1	3	2	9			15
CATEGORÍA C	1	9	3	6	5	2	26
RECONOCIDOS	0	1	1	0	0	0	2
REGISTRADOS	21	5	11	10	7	0	54
TOTAL	24	25	49	29	12	2	141

Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Grafico No. 16 Grupos de Investigación Facultad de Ciencias Humanas**



Fuente: DIEF Ciencias Humanas



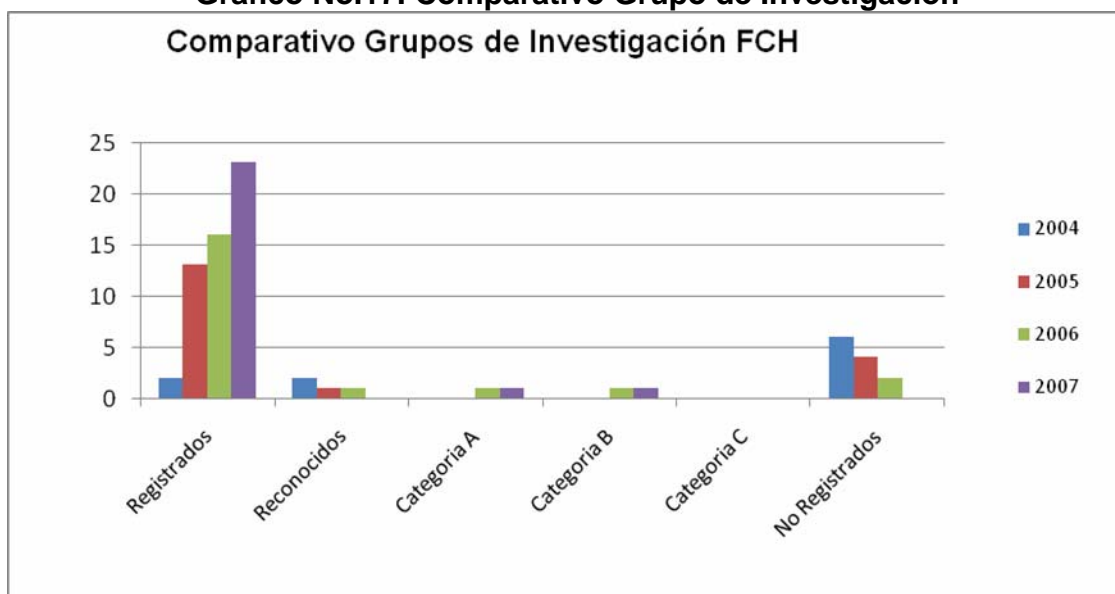
Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Tabla No.9 Grupos de investigación FCH**

Grupos de Investigación FCH				
	2004	2005	2006	2007
Registrados	2	13	16	23
Reconocidos	2	1	1	0
Categoría A	0	0	1	1
Categoría B	0	0	1	1
Categoría C	0	0	0	1
No Registrados	6	4	2	0

Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

**Grafico No.17. Comparativo Grupo de Investigación**



Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas

En primera instancia se ha registrado una tendencia a la consolidación de grupos de investigación en la Facultad, lo cual ocurre en virtud de dos aspectos fundamentales: por un notable esfuerzo hecho por distintos profesores de la facultad en el sentido de asignar una mayor relevancia a la investigación en el

marco de su actividad académica, trayendo hacia sí el esfuerzo de otros grupos de profesores que comparten iniciativas similares. Igualmente, se reconoce explícitamente un esfuerzo institucional que se ha visto plasmado en ejecuciones completas de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión por hacer del tema de la investigación un elemento central de las políticas institucionales y de la DIEF.

#### 1. convocatorias Internas

- Convocatoria PRODEIN
- Convocatoria para la Presentación de Proyectos de Extensión
- Convocatoria al Premio Eloy Valenzuela
- Convocatoria para la Consolidación de Grupos
- Programa de Movilidad de Investigadores
- Convocatoria de Mantenimiento de equipos

#### 2. Convocatorias Externas

- Programa de Cooperación Internacional de la Oficina de Acción Social de la Presidencia de la República
- Banco de la República, Fundaciones, Fundación para la Promoción de la Investigación
- National Institutes of Health: Financiación de investigación en salud
- International Foundation for Science: Financiación de investigación relacionada con manejo de recursos biológicos e hídricos
- Ford Foundation: Financiación de iniciativas enfocadas a desarrollo comunitario y construcción de activos, paz y justicia social y conocimiento, creatividad y libertad
- Fundación Carolina - Ayudas de Investigación - Centro de Estudios para América Latina y la Cooperación Internacional (CeALCI)

- Convocatoria Fundación Internacional para la Ciencia (IFS) y la Academia de Ciencias del Tercer Mundo (TWAS), para financiación de proyectos de investigación.

A pesar de los esfuerzos realizados en materia de investigación es preciso reconocer que el camino que nuestra institución universitaria debe recorrer es arduo y que los esfuerzos deben encaminarse en múltiples direcciones de tal forma que los objetivos que ahora se consignan en el Plan de Desarrollo Institucional sean realmente alcanzables; es decir, debe lograrse cierta armonía entre estatutos, estructuras académico- administrativas y reformas. En cualquier caso, se impone en el tema de la investigación, como en los ámbitos de la docencia y la extensión, una mirada de largo plazo, a si como promover un cambio radical en la cultura institucional.

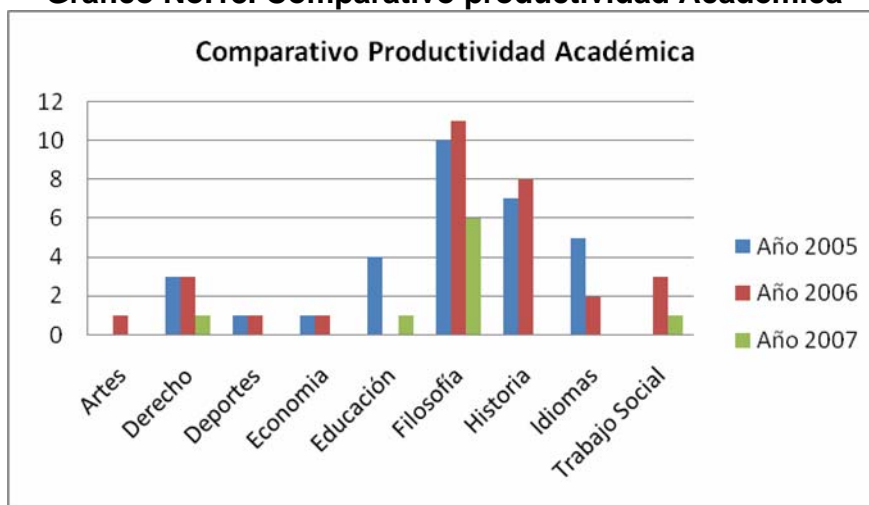
Ese cambio en la cultura institucional requiere de una transformación normativa que la universidad debe asumir para el desarrollo de la actividad investigativa en coherencia con las políticas de investigación que se diseñen. Esto también, con el fin de promover estímulos en los profesores investigadores, que incorporen la figura, por ejemplo, de dedicación exclusiva, etc.

Durante los últimos años se ha señalado la importancia de un estatuto de investigación y extensión, que permita entre otros aspectos dar mayor relevancia dentro de la carga académica a este conjunto de actividades para toda la Universidad; Igualmente, se debe avanzar en el propósito de lograr que los grupos de investigación, al interior de la Facultad, diseñen mecanismos y estrategias, que hagan posible un trabajo realmente interdisciplinario. Lo anterior en virtud de lograr mayores impactos, canalizar de mejor manera el recurso humano existente y aprovechar las fuentes de financiación y los espacios físicos disponibles. Aunque la infraestructura física disponible que hoy se tiene es mejor que la de años anteriores, sigue siendo escasa frente a la demanda existente por

parte de profesores y grupos de trabajo para que se les asignen nuevos lugares, dotaciones y recursos. La estrategia que actualmente diseña Colciencias apunta hacia el reconocimiento sólo de aquellos grupos que logren mantenerse por sus resultados; en otras palabras, tan solo el registro por parte de los grupos no será en adelante un elemento de consideración. Cuando nos referimos a una cultura institucional, reconocemos, igualmente, el esfuerzo individual que deben realizar los profesores para divulgar sus investigaciones y someterla a la crítica. Se trata finalmente de un esfuerzo mancomunado, institucional e individual pues, el éxito de la actividad de investigación de la Facultad debe ser medido en términos de los proyectos de investigación que se han ejecutado y se están ejecutando y de los productos derivados de dichos proyectos como los son: artículos indexados en revistas indexadas, libros con ISBN, participación en eventos nacionales e internacionales cuyas ponencias se publique con ISBN), dando crédito a la universidad.

El esfuerzo que hasta el momento se ha adelantado admite, sin embargo, otras consideraciones y reflexiones: ¿Cuál es la coherencia entre los grupos de investigación, su aumento en número, el desarrollo de sus actividades y los planes de estudio? ¿Sigue siendo la conformación de estos grupos tan solo el resultado de un interés particular de profesores y no elementos que se articulen a una propuesta de reforma académica hacia futuro?

**Grafico No.18. Comparativo productividad Académica**



Fuente: DIEF Ciencias Humanas

Como muestra la grafica, si bien se presento una mejoría notable en cuanto a la productividad académica para el año 2006, en el 2007 se refleja una disminución en este sentido. Con frecuencia mencionamos el tema de los semilleros de investigación como elemento indispensable para definir una trayectoria sostenible en el tiempo, que permita rendir frutos a futuro para la universidad, la verdad es que el camino y las estrategias en esta dirección están aún por señalarse.

La Facultad debe enfocarse en el crecimiento vertical (creación de doctorados y desarrollo de nuevas maestrías). En esta línea la Facultad de Ciencias Humanas, debe aprovechar que posee un grupo clasificado en categoría a y otro en b, dado que esta condición es un requisito que deben tener los programas de doctorado para acceder al registro calificado por parte del MEN. El tema de la investigación en la Facultad no es ajeno al ejercicio académico que se desarrolla al interior de las distintas maestrías. Las expectativas fincadas en ellas han dado sus frutos como en es el caso de la maestría de historia y empiezan a mostrarse en la maestría en semiótica. Las Maestrías enfrentan retos asociados al tema presupuestal, que nos hacen pensar en el diseño de un estrategia que combine diversos aspectos: Por una parte, recalcar la importancia que la Universidad tiene

en asumir políticas efectivas que estimulen la consolidación de las maestrías en investigación y, por otra parte, abrir el paso a las maestrías de profundización que a través de un proceso depurado de selección permitan acceder a mercados específicos.

**En relación con el tema de la Extensión,** se ha afirmado que en principio ella permite establecer un diálogo permanente entre los saberes especializados de la academia y los saberes y/o experiencias sociales, posibilitando una integración activa entre la Universidad y las instituciones, el Estado, las organizaciones sociales y populares, el sector productivo, etc., y la generación de espacios colectivos, como expresión del fortalecimiento de lo público en la sociedad.

La función de extensión posibilita un continuo enriquecimiento de la comunidad académica al permitir la construcción de conocimiento, el trabajo inter o multidisciplinario, el desarrollo y contraste de hipótesis de trabajo académico, la contextualización de los procesos de formación al permitir el acercamiento de los estudiantes y docentes a problemáticas sociales concretas, el fortalecimiento de líneas de investigación, la generación de productos académicos y la consolidación de capacidades académicas y sociales en los docentes y estudiantes que participan de estas tareas.

En la Universidad Industrial de Santander, la función de extensión debe permitir su adecuada integración con la docencia y la investigación, de tal forma que la ponga al frente en el análisis y solución de los ejes problemáticos del desarrollo regional y nacional. La Dirección de Extensión de la Universidad Industrial de Santander, como ente gestor y regulador de las actividades de extensión, ha definido en forma clara las modalidades o campos de realización, los cuales son desarrollados por las diferentes dependencias de la Universidad.

Al realizar un recorrido por las distintas unidades académico-administrativas de la Facultad de Ciencias Humanas, en materia de Extensión, nos encontramos con el siguiente panorama:

**Tabla No. 10. Número de Proyectos o actividades de extensión realizados según modalidad. 2004-2006 Primer semestre 2007**

**Número de proyectos o actividades de extensión realizados según modalidad. 2004-2006 Primer semestre 2007 en la**

Escuela	2004-I	2004-II	2005-I	2005-II	2006-I	2006-II	2007-I	TOTAL
Derecho	92	93	92	94	92	93	92	648
Economía	0	0	0	2	7	6	2	17
Educación	4	4	4	4	5	5	5	31
Filosofía	3	2	1	2	2	2		12
Historia	19	2	2	1	1	1	1	27
Idiomas								0
Música	5	5	5	5	5	5	2	32
Trabajo Social	35	49	38	58	42	53	60	335
<b>Total Facultad</b>	<b>158</b>	<b>155</b>	<b>142</b>	<b>166</b>	<b>154</b>	<b>165</b>	<b>162</b>	<b>1102</b>

Fuente: Diagnóstico de la Facultad. Documento interno, Decanato de Ciencias Humanas  
 En esencia se muestra un alto volumen de actividades de extensión, con una tendencia a incrementarse. Sin embargo, deben tenerse en cuenta particularidades propias de cada unidad. Así, la Escuela de derecho enmarca su actividad de extensión en un 90% en el Funcionamiento del Consultorio Jurídico y Centro de Conciliación y en el caso de la Escuela de Trabajo Social es necesario aclarar que el gran volumen de proyectos de extensión se debe a la metodología utilizada para trabajo de grado, "practica social", en el marco de convenios con alcaldías municipales, empresas del sector privado, publico y ONG's.

**La Escuela De Trabajo Social** se ha destacado por realizar diversas prácticas en los municipios de Bucaramanga, Aguachica, Guaca, Barranca, Piedecuesta, Girón, García Rovira, Florida, El playón, Programa Magdalena Medio, Tunja, entre otros; incluyendo gran parte de los profesionales y un gran número de estudiantes. De lo anterior se resalta las diversas actividades emprendidas por parte de la escuela de trabajo social en Comparta y Metro línea (consultoría y asesoría),

además del seminario de Cátedra de infancia y familia, prácticas empresariales, convenios con la gobernación entre otros.

En la **Escuela De Derecho Y Ciencia Política** se han realizado diversas prácticas de consultorio jurídico y centro de conciliación durante el noveno y décimo semestre haciendo parte del programa de la carrera, el cual involucra un promedio de 180 estudiantes por año, así mismo se han realizado seminarios (centro de estudios y actualización jurídica) formando parte la profesora Rocío Escamilla y la profesora Mónica Falla, dirigidos a aproximadamente 200 estudiantes con un costo unitario de \$30.000, por otra parte se dictó en el 2006 un taller de 5 días (liderado por abogados sin fronteras, taller de nuevo sistema penal acusatorio) el cual fue gratuito. Dentro de otra de las actividades realizadas durante el 2006 se destaca el precongreso de derecho procesal y cursos de capacitación de conciliador gratuito, teniendo un costo para la universidad de \$3.400.000 financiado por Vicerrectoría Académica.

En este orden de ideas el seminario de actualización jurídica recibió colaboración de rectoría por un monto de \$2.000.000 en gasto de pasajes a conferencistas. Los estudiantes involucrados oscilan entre 80 en el 2006 y 110 en el 2007. Los asesores reciben pago por hora es decir están al mismo nivel de profesores cátedra. El centro de conciliación consta de la directora, secretaria, y tres asesores (civil, penal, laboral).

Dentro del marco de convenios se halla la defensoría del pueblo, fiscalía, Girón, Florida, Contraloría municipal, defensoría del palacio de justicia.

La **Escuela de Economía y Administración** ha venido impulsando las labores de extensión en distintos frentes:

## 1. Ofrecimiento de la Especialización en Gerencia Pública en municipios diferentes a Bucaramanga

- Dentro del proyecto de Regionalización de la UIS, a partir del año 2000 y con el Acuerdo No. 022 del 14 de marzo del consejo Académico de la Universidad Industrial de Santander, se aprueba la extensión del Programa de Especialización en Gerencia Pública a la Sede de la UIS – Socorro. Este programa tiene como propósito contribuir al mejoramiento de la eficiencia y productividad de la gestión de las entidades públicas del Socorro y municipios circunvecinos, a través de la formación de los recursos humanos profesionales idóneos en el manejo de la Gestión Pública. De igual manera, quiere formar en esta región, profesionales capaces de interpretar y contribuir a los cambios institucionales, y asumir las nuevas demandas hechas al Estado y a quienes forman parte del aparato público.
- Mediante Convenio de Cooperación Académica con la Caja de Compensación Familiar de la Guajira – Comfamiliar, se ofrece el programa de Especialización en Gerencia Pública en la ciudad de Riohacha desde el mes de Julio de 1996. El convenio tenía una duración inicial de tres años a partir de la iniciación del programa y ha venido prorrogándose hasta la fecha. El convenio ha permitido enriquecer el programa de especialización al permitir hacer análisis comparado de realidades regionales y prácticas políticas diversas que pueden constituirse en “estudios de caso” muy valiosos para confrontar en el salón de clase.

## 2. Convenios Interinstitucionales con objetivos diversos

- Convenio Inter-administrativo No. 370 de 2005 entre la Gobernación de Santander y la Universidad Industrial de Santander a través de la Escuela de Economía

En el marco del Plan de Desarrollo “Santander en Serio”, la Gobernación incluyó en el Banco de Proyectos de Inversión del Departamento el denominado “Observatorio de Derechos Humanos de Santander”, para cuya ejecución se firmó el convenio por medio del cual la Gobernación de Santander realiza los aportes destinados en el presupuesto departamental para que la Escuela de Economía desarrollara el proyecto que, inicialmente sólo contemplaba la propuesta y que se extendió hasta la fase final de implementación del observatorio que está en funcionamiento.

- Convenio Inter-administrativo de Prestación de Servicios entre el Instituto Municipal de Empleo y fomento Empresarial de Bucaramanga – IMEBU – y la Universidad Industrial de Santander – Escuela de Economía -  
Este convenio se enmarca en el Proyecto Observatorio de Empleo, contemplado por el Instituto Municipal de empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga IMEBU dentro de su Plan de Desarrollo 2004 – 2007. El Observatorio se define como un sistema de generación de información estratégica, análisis, seguimiento y prospección del mercado de trabajo que permita la toma de decisiones y la formulación de políticas específicas en materia de promoción de empleo, formación profesional, capacitación para el trabajo e intermediación laboral y a la Escuela de Economía le corresponde la construcción y el seguimiento de los indicadores económicos de generación y expulsión de empleo
- Convenio de Cooperación – que se está desarrollando actualmente -entre la Escuela de Economía, la Alcaldía Municipal y la Corporación COMPROMISO, orientado a la actualización de los diagnósticos y formulación de los Planes de Desarrollo de Comunas y Corregimientos de Bucaramanga para el período 2008-2011. Este convenio, coordinado por el profesor de la Escuela Rafael Téllez Sánchez, ha servido como laboratorio de procesos de planificación y evaluación de políticas públicas para los estudiantes de Economía.

- En el marco del Convenio de Cooperación celebrado entre la Universidad Industrial de Santander, y la Alcaldía de Floridablanca, la Escuela de Economía participó a través de la realización de Trabajos de Grado de ocho estudiantes de Economía que hicieron un diagnóstico de competitividad de los sectores económicos más importantes de la economía municipal.
- Convenio con la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga. Con el propósito de formular un plan operativo relacionado con la valoración económica del deterioro y/o de la conservación de los bienes y servicios ambientales y los recursos naturales en el área de jurisdicción de la CDMB, la Escuela de Economía, a través de los dos profesores especializados en el área Alexandra Cortés y Luis Alejandro Palacio, llevó a cabo un proceso de capacitación y asesoría a los funcionarios de esta corporación en el que se incluyeron tres talleres sobre diferentes aspectos de la valoración económica de recursos ambientales.

### 3. Programas de Educación No-formal

Durante los últimos años, la Escuela de Economía ha ofrecido los siguientes Diplomados:

- Diplomado en Finanzas
- Diplomado en Proyectos de Desarrollo Local
- En los años 2005 y 2006 se firmó un convenio con COOPROFESIONALES para ofrecer los anteriores diplomados y, además, el de Finanzas para el Sector Solidario.
- En el 2006 la Escuela, en convenio con COOASEDUIS, ofreció una serie de diplomados: Finanzas, Marketing Estratégico y Negocios Internacionales. El convenio se canceló debido a que el anterior Asesor Jurídico de la UIS, Dr.

Trujillo, conceptuó que este tipo de convenios era incompatible con el nuevo Estatuto Presupuestal de la universidad.

- Durante el primer semestre de 2007, mediante convenio con la Segunda División del Ejército Nacional – a través de la Agencia Nacional de Logística – se ofreció el Diplomado en Gestores de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario
- Actualmente, se está desarrollando el mismo diplomado mencionado en el anterior párrafo, mediante convenio con FONADE.

La **Escuela De Educación** cuenta con convenios con las diversas normales de Málaga, Piedecuesta, Bucaramanga, Barranca, al mismo tiempo que prácticas y asesorías de calidad, en el 2006 y 2007 se dictó un acompañamiento de la educación para sexualidad y construcción de ciudadanía. Al mismo modo que cursos de acreditación pedagógica para profesionales de aproximadamente 460 horas. Dentro del pago de cada una de las normales se encuentran montos entre 7 y 10 millones anuales cada uno. La naturaleza de las normales es pública, y se han realizado convenios con la universidad por la normatividad avalando la secretaría el curso, además de realizarse convenios con las normales informando sobre planes de mejoramiento.

En la **Escuela De Filosofía** las actividades de extensión comprenden el diplomado de filosofía griega, realizado el primer semestre del 2004 con la colaboración de 8 profesores para recibir un cupo de 20 estudiantes y por un costo total de \$14.000.000, también el congreso internacional de filosofía griega, con la participación de profesores invitados de España, Argentina, Venezuela, Canadá y Colombia, al cual asistieron 150 personas. La semana del pensamiento filosófico se realiza cada año con un alto nivel académico.

La **Escuela de Historia** ha venido desarrollando con el tiempo varios programas que incluyen diplomados, congresos, convenios, entre otros. Dentro de los proyectos realizados se encuentra el manejo del archivo (servicio prestado en el archivo histórico regional), restauración de documentos (indupalma y otros), laboratorio (convenio a realizar con la universidad), proyecto de diplomado archivístico, organización de archivos (Policía Nacional), plan de desarrollo cultural, creación de museo de la facultad de ciencias humanas, proyecto de construcción de archivos históricos de la universidad.

Básicamente el número de profesores involucrados en los diferentes convenios son cuatro, los montos obtenidos en algunos de los proyectos oscilan entre \$80.000.000 y \$120.000.000, los municipios beneficiados han sido Floridablanca, Bucaramanga, Buenaventura; además se han realizado varias publicaciones entre las cuales se destaca la revista Santander, el Anuario de Historia, la revista Memorias y participaciones en concursos de cuento histórico.

El **Instituto de Lenguas** ha hecho una generosa inversión en la adecuación física y dotación en equipos del edificio ocupado en la actualidad y de una nueva sede OFF CAMPUS ubicada en el sector de cabecera, todo ello dentro del plan mejoramiento de la calidad. En respuesta a las necesidades del mercado se creó el nuevo programa de enseñanza de mandarín ofrecido al sector empresarial y académico.

Se estableció un convenio con el colegio el pilar para reforzar el programa de ingles de la educación media de esta institución para homologarlo con el programa de ingles de la universidad. Por otra parte, se ha prestado una constante asesoría a los colegios de los empleados de Ecopetrol, con el fin de que evolucionen hacia una institución bilingüe.

Actualmente, se encuentra en trámite en la gobernación de Santander el proyecto de acompañamiento a la internacionalización del turismo de aventura. Este proyecto contempla levantar los textos en inglés para la promoción de la ruta de aventura y la capacitación en lengua de los operadores turísticos.

A futuro, es prioridad para el instituto:

- aumentar la oferta de cursos de lengua extranjera para profesores y estudiantes de la universidad.
- Abrir la sucursal del instituto en la seccional del Socorro.
- Abrir un programa de formación para el trabajo en inglés, con miras a formar técnicos en logística de importación y exportaciones.
- Gestionar la acreditación de alta calidad para el instituto de lenguas.
- Consolidar el programa de asesorías a colegios en trámite de evolución hacia programas intensivos en lengua o bilingües.

La Escuela de Artes anexo al plan de carrera viene desarrollando y brindando una serie de actividades en las que se destacan los diplomados, convenios y extensión. El diplomado brindado se realizó en instrumentación y dirección de bandas sinfónicas, ofrecido a estudiantes y directores que vienen desarrollando un trabajo con bandas sinfónicas en todo el departamento de Santander. Igualmente en extensión se dio inicio en el primer semestre de 2004 con un ingreso de \$104.191.194, en el 2005 con \$108.925.000, en el 2006 con \$135.354.000, y en el 2007 con \$123.275.280, para un total de ingresos de \$472.645.724, actualmente estamos en la octava cohorte. Dándole la posibilidad a 22 egresados nuestros de hacer parte en dicha nomina, egresos que han sido destinados en adecuaciones y readecuaciones del edificio, tales como insonorización de las aulas 203 y 204, adecuación del almacén para un nuevo laboratorio de pianos, adecuación de 14 cubículos para el estudio de instrumentos, con un cubículo específico para la clase de piano, además la readecuación del

centro de estudios y la compra de instrumentos de viento, cuerda, percusión y pianos.

En cuanto a convenios y proyectos se resaltan:

- Convenio 085 interadministrativo de apoyo al proceso formativo de 20 bandas musicales infantiles entre la secretaria de educación y la universidad Industrial de Santander por valor de 20 millones de pesos.
- Convenio 036 de apoyo al proceso formativo de 36 bandas musicales infantiles suscrito entre la Secretaria de Educación y la Universidad Industrial de Santander por valor de 18 millones de pesos.
- Convenio interadministrativo de apoyo al proceso formativo de bandas musicales infantiles 060-05 suscrito entre el Instituto Municipal de Cultura y la Universidad Industrial de Santander.

Convenios focalizados a las zonas desfavorecidas del municipio de Bucaramanga, y que han generado la posibilidad a 700 niños de trabajar en dicho proyecto, con un aporte total de \$78.000.000, cabe anotar que estos convenios han tenido la vinculación de 40 estudiantes de la escuela de artes música, como profesores en dicha dirección y coordinación.

La escuela de Artes Música viene realizando cada año la Semana de la Música, espacio cultural que amplía la posibilidad al estudiante de tener una visión más amplia, la cual ayuda a consolidar y enriquecer su formación musical contando con maestros de talla nacional e internacional especializados que se vinculan con talleres, conferencias y master class, se cuenta con un promedio de 700 a 1000 participantes, generando con este espacio un impacto a 10.000 personas, entre comunidad universitaria y público en general.

A futuro se pretende un proyecto muy ambicioso para nuestra institución, que es la creación del conservatorio, la cual le daría a nuestra carrera un nivel musical más alto, como también una Facultad de Música, donde se puedan ofrecer carreras

que conlleven a ramas específicas en lo que concierne a la carrera de Bellas Artes, como por ejemplo pintura, escultura, danza contemporánea, valett, teatro, música, entre otras. Así mismo socializar el auditorio Luis A. Calvo a nuestra futura facultad.

El **Departamento de Deportes**, fue creado como un ente académico de prestación de servicios hacia el interior de la universidad.

A través del tiempo se han generado espacios en los cuales siempre se termina concurriendo hacia la comunidad académica (estudiantes), como el mayor porcentaje de participantes.

Igualmente se ha presentado propuestas de “Diplomado” hacia la comunidad externa (profesores de Educación Física), de los diferentes colegios, como también a entes municipales que desarrollen programas de Deportes como de Educación Física. Lamentablemente no han sido bien recepcionados por motivos ajenos a la voluntad del mismo Departamento.

En la actualidad se está trabajando en el proyecto de creación de la Carrera en “Profesionales del Deporte”, el cual rompe el paradigma de la Carrera de Educación Física. La Extensión la desarrollamos de la siguiente manera con programas propios como:

- Olimpiadas UIS” donde participa un número de aproximado de 2300 estudiantes. Esta actividad se realiza normalmente en el segundo semestre académico.
- Carrera Atlética UIS” las estadísticas nos arrojaron una participación de 2200 personas entre estudiantes UIS, y gentes de la comunidad Bumanguesa. Se desarrolla en conmemoración de la efemérides de la UIS. (1º. De Marzo).

- Juegos Intercolonias” caso de Fútbol, participan cerca 300 estudiantes. Se desarrolla en el segundo semestre académico.
- Juegos Interrosca” es el desarrollo de diferentes actividades deportivas-Recreativas con estudiantes; llegando a un número aproximado de 1300 estudiantes. Se desarrolla en el primer semestre académico.
- MUEVETE UIS”, Es un programa que se desarrolla conjuntamente con la Oficina de Recursos Humanos, desarrollando actividades del orden de la Recreación Deportiva, Lúdicas, y Competitivas; dirigida a Empleados, Profesores, Estudiantes. Se desarrolla durante los últimos viernes de mes.
- Sábado del Primíparo”, es un programa dirigido exclusivamente a los estudiantes del primer nivel académico, el cual se desarrolla promediando el semestre durante la jornada de la mañana; desde las 7 a 1 p.m<sup>31</sup>.

El departamento de deportes, posee como política única de la universidad hacia la comunidad estudiantil, no se cobra arrendamientos de escenarios deportivos o préstamo de los mismos. Los escenarios se arriendan a instituciones del orden privado, como particular; donde únicamente se pueden desarrollar actividades de carácter deportivo como; campeonatos, desfiles de inauguración. Se presta asesorías hacia la organización de eventos deportivos – recreativos del FAVUIS, COPRUIS, ASEDUIS.

Con las sedes regionales de la UIS, siempre se ha querido entablar convenios de capacitación, pero infortunadamente no ha sido posible desarrollar los mismos por diversas razones. El Departamento de Deportes desarrolla un programa académico único denominado “CULTURA FÍSICA” al cual concurren 1.500 ó 1700 (depende del semestre), estudiantes que normalmente son de primer nivel. La

---

<sup>31</sup> NOTA: Las anteriores actividades se realizan año a año, donde se alternan las mismas en los respectivos semestres.

característica del Programa, es su obligatoriedad para los estudiantes regulares de la universidad que se encuentren matriculados en un programa de pregrado, donde no se pueden graduar si no lo han aprobado.

Así mismo, respecto a las asignaturas de contexto, se desarrollan en estudiantes que se encuentren matriculados desde el segundo nivel académico de su carrera. Tenemos el acompañamiento de un aproximado de 500 estudiantes en las siguientes asignaturas:

- Atletismo, Ajedrez, Baloncesto, Beisbol, Deporte en el Nuevo Milenio, Gimnasia Estética, Gimnasia Formativa, Fútbol, Fútbol Sala, Karate- Do, Natación, Organización de Eventos, Voleibol, Recreación Dirigida, Rugby, Softbol, Taekwondo, Tenis de Mesa, Tenis de Campo,

### **2.3 LOS PROCESOS DE ACREDITACIÓN Y REFORMAS DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS**

En el marco de los 17 programas académicos acreditados de la UIS, la Facultad de Ciencias Humanas ha logrado ubicar a dos de sus programas en esta lista durante los dos últimos años: Historia y Trabajo Social, lo que señala el aporte que nuestras unidades académicas realizan para el logro de este propósito. También se cuenta con otros ocho programas con registro calificado: Economía y Administración, Lic. en Español y Literatura, Lic. en Inglés, Lic. en Música, Filosofía, Derecho, LEB énfasis Lengua Castellana y LEB énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental, con los cuales se espera llegar al 100% de programas acreditados en el 2011.

Al hacer referencia explícita al tema de la acreditación se han expresado algunas opiniones en relación con el tema conducente a un diseño curricular, que sustenta hacia futuro una reforma académica para la Facultad de Ciencias Humanas:

- Existe dispersión en los planes de estudio de las escuelas de la facultad, que puede ser agrupado en un ciclo básico.
- La actividad docente se desarrolla dentro de un contexto del trabajo curricular con unas líneas transversales básicas como:
  1. Desarrollo humano: antropología y sociología y economía política
  2. Cómo investigar en ciencias sociales: técnicas de investigación documental, metodología cualitativa y cuantitativa, investigación asistida por TIC´s y estrategias de aprendizaje.
  3. Desarrollo del pensamiento: taller de lenguaje, pensamiento matemático y lógico y lengua extranjera.
- Se requiere hacer una revisión de la pertinencia social de los programas de pregrado para definir una propuesta en reformas curriculares de pregrado y reforma académica de la Facultad

### **2.3.1 Avances en los procesos de reforma académica y acreditación de calidad**

#### **Escuela de Economía:**

La Escuela de Economía de la Universidad Industrial de Santander, con el propósito de analizar de forma integral y cualitativa los insumos, procesos y productos del Programa de Economía se encuentra en el proceso de acreditación. Con el desarrollo de este proceso las directivas de la escuela quieren fomentar la cultura de la evaluación, en búsqueda del mejoramiento continuo y la excelencia.

El programa de Economía actualmente cumple con los estándares básicos que legitiman la prestación del servicio, es decir cuenta con el Registro Calificado, sin embargo ahora se encamina a demostrar a la sociedad que desempeña su labor con excelencia a través de la Acreditación del programa. .

Para la realización de este proceso se comenzará por el desarrollo de la Autoevaluación acogiéndonos a los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), dicha Autoevaluación tiene el fin de *fortalecer los lazos de identidad y mejorar el clima de nuestra Escuela*. Se contará con el apoyo de toda la comunidad universitaria que de alguna u otra forma hacen o hicieron parte del Programa de Economía.

En el momento en que se cuente con los insumos necesarios, se dará comienzo a la emisión de Juicios sobre el grado de cumplimiento de las características e indicadores determinados por el CNA y por la misma Escuela. Para proseguir con la realización del Informe Final y la presentación del mismo ante el CNA para posterior evaluación.

Para que el proceso se realice con éxito se han programado diferentes actividades que permitirán a toda la comunidad participar activamente en el proceso, se han planeado foros con estudiantes y egresados, y reuniones continuas con profesores y directivos.

### **Escuela de artes -Música**

Según acta 003 del día 12 de marzo de 2008 se creó el nodo académico de la escuela de Artes Música, con accesoria para la alta calidad

- Convergencia con el plan de desarrollo
- Diagnostico por presentar
- Generar el cronograma de actividades para el proceso de auto evaluación
- Reunión con egresados
- 1 PAD en reconocimiento a los docentes que trabajan en el Nodo Académico
- Mejoramiento de la calidad de los procesos académicos en el cronograma de autoevaluación.

Actualmente se encuentra en curso la socialización de la reforma académica al plan de estudios de Licenciatura en Música.

### **Escuela de Derecho y Ciencia Política**

La Escuela de Derecho, se encuentra en el proceso de fortalecimiento de las distintas áreas encaminándose al proceso de mejoramiento en búsqueda de la acreditación, entre las actividades que han emprendido se encuentran:

- Funcionamiento de la Maestría en Hermenéutica Jurídica
- Funcionamiento de los grupos de investigación, se llevará a cabo el encuentro departamental de semilleros de grupos de investigación en el mes de agosto.
- Mejoramiento y adquisición de nuevo material bibliográfico.
- Instalaciones sala de audiencia.

### **Escuela de Educación**

Con el propósito de avanzar en la reforma del Plan de Estudios de las Licenciaturas en Educación Básica con énfasis en Lengua Castellana y Educación Básica con énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental, los profesores de tiempo completo de la Escuela han desarrollado las siguientes actividades:

- Elaboración de los Lineamientos de Práctica Pedagógica, los cuales regulan los deberes y derechos de los estudiantes en las instituciones educativas donde hacen sus prácticas y las funciones y responsabilidades de los asesores de práctica
- Elaboración de los lineamientos de Pasantía de Investigación como modalidad adoptada por la Escuela en el marco del Acuerdo 004 de 2007
- Elaboración de los lineamientos de Trabajo de Investigación como modalidad adoptada por la Escuela en el marco del Acuerdo 004 de 2007
- Elaboración del perfil del Licenciado por competencias
- Revisión y ajuste de los campos de desempeño del Licenciado
  - Revisión y ajuste de los objetivos de formación del programa

- Renovación del Banco de Profesores Cátedra quienes cuentan con formación de Maestría y Doctorado
- Conformación del Comité de Proyectos de Grado

Para el Plan de Estudios actual se ha hecho:

Estudio de cada uno de los casos de los estudiantes para unificar las homologaciones de las asignaturas que cursan en las Escuelas Normales Superiores

- Se ha hecho estudio del levantamiento de pre-requisitos para flexibilizar los planes de estudio de las dos Licenciaturas
- Se ha propuesto tabla de equivalencias de las asignaturas en ambos énfasis para simplificar los trámites en la Oficina de Admisiones y Registro.

### **Escuela de idiomas**

Actualmente, el proceso de reforma académica se encuentra en curso ante el Consejo de Escuela y en socialización con los estudiantes. También se realizó un encuentro de egresados con una asistencia nutrida.

## **2.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

Haciendo una evaluación previa de los procesos de planeación en la Facultad de Ciencias Humanas, encontramos que año tras año cada una de las escuelas que conforman la Facultad de Ciencias Humanas elabora su Plan de Gestión cumpliendo con las directrices de la administración central pero sin que exista correlación entre ellas. Esta falta de articulación se presenta por la carencia de lineamientos específicos que promuevan una mayor articulación entre las escuelas para contribuir conjuntamente al logro de objetivos específicos de cada unidad y general de la Facultad.

De igual forma, este distanciamiento se evidencia en la oferta de programas y proyectos de extensión en los cuales cada unidad define y oferta sus programas académicos al igual que responde a los requerimientos para convenios y contratos con entidades externas de manera independiente, en ocasiones inutilizando la experiencia y aportes que pueda obtener de otra escuela.

El presente trabajo, consiste en plantear un ejercicio de planeación prospectiva que pueda ser desarrollado con el fin de visualizar el futuro de la Facultad de Ciencias Humanas desde diferentes situaciones hipotéticas denominadas escenarios, aumentando la capacidad de comprensión de la situación interna y su posición a nivel local y regional. Finalmente incrementa la capacidad de reflexionar y mejorar continuamente para el logro del futuro deseado.

Los lineamientos generales para la elaboración del Plan Prospectivo de la Facultad de Ciencias Humanas son el derrotero para que toda su comunidad se identifique y desarrolle acciones que hagan factibles las dimensiones establecidas en el PDI.

## **2.5. PROPUESTA PLARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN PROSPECTIVO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS DE LA UIS.**

De acuerdo con la base de registros recopilada, se avanzará en la elaboración de la propuesta para desarrollar un Plan Prospectivo para la Facultad de Ciencias Humanas, en el cual, el papel de la Prospectiva ha de ser el de identificar las reglas del juego y las condiciones actuales y potenciales del desarrollo académico, científico y tecnológico, con el ánimo de anticiparnos al futuro, y poder así precisar las acciones que será necesario emprender para construir desde ahora la situación de Docencia, Investigación y Extensión que se quiere para el próximo decenio en la Facultad.

### **2.5.1 Resultados esperados de este estudio**

- Designar los sectores y las actividades consideradas como jalonadoras del desarrollo futuro de la Facultad de Ciencias Humanas de la UIS.
- Indicar los temas de investigación que será necesario abordar para apoyar el desarrollo de estos sectores promisorios.
- Señalar las “variables clave” que irán a definir el futuro misional de la Facultad.
- Identificar la relación de cooperación y las reglas de juego con los “actores claves” de la región, para el desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanas.
- Precisar los escenarios posibles o probables que caracterizarían el futuro de la Facultad de Ciencias Humanas al horizonte del año 2019.
- Indicar el escenario que más le convenga a la región y el "escenario apuesta" más importante de acuerdo con la influencia que pueda ejercer la Facultad de Ciencias Humanas con sus ejes de desarrollo.
- Definir las estrategias que será necesario lograr para alcanzar este escenario.

### **2.6 MODELO METODOLÓGICO**

La metodología está basada en el empleo del “modelo Prospectivo”, el cual se caracteriza por permitir y facilitar una simbiosis de información proveniente de “fuentes secundarias” (documentos, libros, estadísticas etc.) y de “fuentes primarias” (“talleres” y consulta a “expertos”). Esta última parte, en particular, facilita y promueve la “construcción del futuro” y la “confluencia de voluntades”.

El “modelo Prospectivo” se puede sintetizar en cinco preguntas, correspondientes a cuatro situaciones que son:

*Situación*

*Preguntas*

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 1. Presente         | ¿En dónde estamos?  |
| 2. Futuro probable  | ¿Para dónde vamos?  |
| 3. Futuros posibles | ¿Qué otras alternativas tenemos?                            |
| 4. Futuro deseable  | ¿Hacia dónde queremos ir?                                   |
| 5. Estrategias      | ¿Cómo podemos construir desde ahora el futuro que deseamos? |

Con esta finalidad, se presentan a continuación los aspectos generales que conforman la propuesta:

#### **a. Estado del Arte**

Revisión de los trabajos y análisis realizados sobre el estado de la Docencia, Investigación y Extensión en la Facultad de Ciencias Humanas de la UIS. Este análisis debe señalar los grupos y los temas abordados, una taxonomía de la situación por áreas y señalamiento de las unidades que los llevan a cabo. Asimismo, las estadísticas educativas de las Unidades Académicas y Administrativas que conforman la Facultad, con número de alumnos, profesores, áreas y programas.

#### **b. Elección y capacitación de los expertos**

Designación del grupo de personas sobre quienes reposará el análisis del futuro del desarrollo misional de la Facultad y capacitación por medio de talleres sobre metodología de la prospectiva y goeconomía, geopolítica, desarrollo del conocimiento, papel de la sociedad civil y escenarios de América Latina.

*Factores de Cambio:* Taller de "Expertos" para identificar "factores de cambio".

**c. Sectores de mayor competitividad para el futuro de la región.**

Visión general del desarrollo Humanístico, científico y tecnológico de la región y al año 2019.

¿Cuáles son los sectores de punta del desarrollo en Ciencias Sociales y Humanas para el año 2019?

¿Cuál es la relación de esos sectores estratégicos con la Facultad de Ciencias Humanas y que alianzas se tienen o se requieren?

Empleo de la técnica "Árboles de Pertinencia de Marc Giget", "Delphi", "Ábaco de François Régnier" entre otras que disponga el experto que dirija el proceso.

**d. Variables estratégicas o claves:** técnica del "Análisis Estructural" y acceso a fuentes secundarias.

- Identificación y localización de las variables del sistema
- Análisis de la interacción de las variables y sus resultados

**e. Juego de Actores:** taller de "Expertos" para determinar el "grado de poder que ejercen los actores sociales" y las estrategias que esgrimen para defender sus intereses. Técnica del "Juego de Actores".

**f. Estrategias para lograr el escenario que más conviene a los anhelos de los actores sociales del desarrollo misional de la Facultad.** Taller de "Expertos" para precisar las acciones que es necesario emprender desde ahora. Técnica del "Igo" Importancia y Gobernabilidad o "Abaco de Régnier" y acceso a fuentes secundarias.

**g. Informe final y resultados esperados.**

El informe final debe recoger la visión colectiva del futuro de la visión de los "expertos" expresada en los talleres anteriores y expresar claridad respecto a las preguntas claves en el desarrollo de la metodología, por ejemplo:

- ¿Cuáles son los "factores de cambio" y las "variables clave o estratégicas" que definen el desarrollo de la Facultad de Ciencias Humanas en su relación con la región?
- ¿Cuáles son las tendencias del comportamiento misional de la Facultad (escenario probable) al año 2019?.
- ¿Cuáles son las diferentes alternativas de futuro en donde se podría encontrar la Facultad 10 años adelante (escenarios alternos)?
- ¿Cuál es el tipo de desarrollo misional ("escenario apuesta") que los actores sociales desearían construir desde ahora?.
- ¿Qué estrategias se deben emprender desde ahora para construir el tipo de desarrollo que anhelamos para los próximos 10 años?.

**h. Costos para su implementación.** (tiempo estimado del estudio: 8 semanas)

Honorarios Experto (3 talleres de 1 día)	: \$ 9.000.000
Gastos de realización de talleres	: 1.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>: \$10.000.000</b>

**Financiación:**

Aporte Vicerrectoría Académica	\$ 3.000.000
Aporte Vicerrectoría Administrativa	\$ 3.500.000
Aporte Decanato de Ciencias Humanas	\$ 3.500.000

### **3. CONCLUSIONES**

El Análisis Prospectivo es una herramienta fundamental para el direccionamiento estratégico de las organizaciones, y, actualmente está siendo utilizada por las Instituciones de Educación Superior privadas y del sector oficial para orientar sus políticas y estrategias a futuro.

Las universidades públicas se enfrentan hoy a desafíos cada vez más complicados en relación con la cobertura y pertinencia de los programas académicos que ofrecen, su contribución a la solución de problemas socioeconómicos y la capacidad de respuesta a los requerimientos que se le imponen en un entorno altamente complejo. Día tras día esta capacidad en las instituciones debe tener mayor celeridad con alto grado de pertinencia para lograr su objeto y razón de ser.

Si bien, el Plan de Desarrollo Institucional UIS 2008-2018, provee a las unidades Académicas de unas áreas y objetivos Estratégicos generales, estos no contemplan todas las variables de tipo específico que orientan el desarrollo de las Ciencias Sociales y Humanas, para lo cual se requiere el diseño de unas estrategias de desarrollo propias al interior de la Facultad para poder alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por en las cinco áreas del PDI UIS 2008-2018.

En cuanto a los procesos de planeación, encontramos que año tras año cada una de las escuelas que conforman la Facultad de Ciencias Humanas elabora su Plan de Gestión cumpliendo con las directrices de la administración central pero sin que exista correlación entre ellas. Esta falta de articulación se presenta por la carencia de lineamientos específicos que promuevan una mayor articulación entre las escuelas para contribuir conjuntamente al logro de objetivos específicos de cada unidad y al general de la Facultad.

Una posible forma de buscar soluciones a estas deficiencias internas y externas es mediante el análisis prospectivo en donde se puede ver a la Facultad como un sistema en el que se evalúan variables internas y externas que juegan un papel fundamental en su desarrollo y le permiten la formulación de objetivos y estrategias que la conduzcan a un trabajo interdisciplinario y transversal para alcanzar mejor posicionamiento a futuro.

Por último, -debiendo ser lo primero-, la Facultad debe establecer en ese proceso de Direccionamiento Estratégico una revisión evaluación y actualización de su Misión, Visión y Objetivos estratégicos, debido a que estos fueron formulados para el año 2010, próximo a cumplirse.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- ARISTA, Annarosa y otros. Prospectiva: construcción social del futuro. Universidad del Valle. ILPES, 1997
  - BASES PARA UNA POLÍTICA DE CALIDAD DE LA **EDUCACIÓN SUPERIOR** EN COLOMBIA. [www.cna.gov.co/cont/documentos/doc](http://www.cna.gov.co/cont/documentos/doc)
  - CAICEDO, Daniel, comp. Tensiones de las políticas educativas en Colombia: balances y perspectivas. Universidad Pedagógica Nacional. Unidad de Prospectiva y Políticas Educativas. Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional. 2002.
- DIAZ VILLA, Mario y otros. Elementos de política para la educación superior colombiana: memorias de gestión y prospectiva. ICFES. 2003
- GODET, Michel. De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia  
México. Alfaomega. 1999
- Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. (Versión electrónica).
  - Documento sobre Políticas para el cambio y el Desarrollo de la Educación Superior Santafé de Bogotá. ICFES. 1995.
  - Encuentro Internacional "El Plan de Transformación de la Educación Superior para América Latina y el Caribe, Un Desafío para Colombia". Ascun / Cresalc / Unesco (1998 Marzo 18-20 Santafé De Bogotá)
  - GABINA, Juanjo. El futuro revisitado: la reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión. Mexico. Alfaomega. 1996
  - GARCÍA, Carlos Marcelo y otros. Enseñanza y Aprendizaje en la Educación Superior. Barcelona. Octaedro. 2003
  - Hacia las sociedades del conocimiento. (Versión electrónica). [www.unesco.org/es/worldreport](http://www.unesco.org/es/worldreport)
  - MIKLOS, Tomas. Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. México. Limusa. 1998.

- MOJICA SASTOQUE. Francisco. La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro. Santafé de Bogotá. LEGIS. 1993.
- MORIN, Edgar. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Santafé de Bogotá. UNESCO. 2000.
- Reinención de la Universidad: Prospectiva para Soñadores Seminario "Reinención de La Universidad. Prospectiva para Soñadores" (1994 Junio 2-3 Hemeroteca Nacional Universitaria). ICFES. 1994.
- Sallenave, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. Santafé de Bogotá. Editorial Norma. 2002.
- [www.prospecti.es](http://www.prospecti.es)
- [www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)

## **ANEXO A ETAPAS DEL ENFOQUE SISTÉMICO**

a) Análisis de situación: es la etapa en que el analista toma conocimiento del sistema, se ubica en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria.

- Definición de objetivo: el analista trata de determinar para que ha sido requerido ya que en general se le plantean los efectos pero no las causas.
- Formulación del plan de trabajo: el analista fija los límites de interés del estudio a realizar, la metodología a seguir, los recursos materiales y humanos que necesitará, el tiempo que insumirá el trabajo y el costo del mismo. Esta etapa se conoce como propuesta de servicio y a partir de su aprobación se continúa con la metodología.
- Relevamiento: el analista recopila toda la información referida al sistema en estudio, como así también toda la información que hace al límite de interés.
- Diagnóstico: el analista mide la eficacia y la eficiencia del sistema en estudio. Eficacia es cuando el sistema logra los objetivos y eficiencia es cuando el sistema logra los objetivos con una relación costo beneficio positiva. Si un sistema es eficaz pero no eficiente el analista deberá cambiar los métodos del sistema, si un sistema no es eficaz el analista deberá cambiar el sistema y si un sistema es eficiente el analista sólo podrá optimizarlo.

b. Diseño: el analista diseña el nuevo sistema.

- Diseño global: en el determina la salida, los archivos, las entradas del sistema, hace un cálculo de costos y enumera los procedimientos. El diseño global debe ser presentado para su aprobación, aprobado el diseño global pasamos al siguiente paso.

- Diseño detallado: el analista desarrolla en detalle la totalidad de los procedimientos enumerados en el diseño global y formula la estructura de organización la cual se aplicara sobre dichos procedimientos.

c. Implementación: la implementación del sistema diseñado significa llevar a la práctica al mismo, esta puesta en marcha puede hacerse de tres formas.

- Global.
- En fases.
- En paralelo.

d. Seguimiento y control: El analista debe verificar los resultados del sistema implementado y aplicar las acciones correctivas que considere necesarias para ajustar el problema.

## **ANEXO B ETAPAS DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

- **Fase 1: listado de las variables**

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables internas y externas que caracterizan el sistema estudiado y su entorno. En esta fase es necesario ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna variable.

Para lograr este listado de variables, se pueden utilizar los talleres de prospectiva o mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado. Así finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado.

Es indispensable realizar una explicación detallada de las variables para facilitar el seguimiento, análisis y localización de relaciones entre ellas, lo que permite construir la lista de temas necesarios para la reflexión prospectiva.

- **Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables**

En esta etapa se relacionan las variables en un tablero denominado “matriz de relaciones directas”. Es efectuada por el grupo de personas que participaron en la elaboración del listado de variables y en su definición. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable a y la variable b? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Vn	Σ Inf
V1									
V2									
V3									
V4									
V5									
V6									
V7									
Vn									
Σ Dep									

El procedimiento de relleno de la matriz sirve para plantearse, a propósito de las variables, algunas preguntas respecto a las variables las cuales pudieron pasarse por alto a falta de una reflexión exhaustiva. “Este proceso de interrogación no sólo permite evitar errores sino también ordenar y clasificar las ideas mediante la creación de un lenguaje común y un entendimiento compartido dentro del grupo. Ofrece asimismo la posibilidad de redefinir (si es necesario) ciertas variables, y por consiguiente refinar el análisis del sistema<sup>32</sup>”.

A continuación un ejemplo de la matriz:

<sup>32</sup> Ibid

Matriz de relaciones directas entre variables

	Variable A	Variable B	Variable C	Variable D	Variable E	Suma Influencia
Variable A		1	3	3	2	9
Variable B	0		3	2	1	6
Variable C	1	1		0	3	5
Variable D	0	0	3		3	6
Variable E	0	1	1	1		3
Suma Dependencia	1	3	10	6	9	

- **Fase 3: identificación de las variables clave**

Esta fase consiste en la identificación de variables esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa y posteriormente por una clasificación indirecta a través del MICMAC<sup>33</sup>. Este método permite aproximar el resultado a una solución condicionada por la ponderación que se ha dado a cada una de las variables y que corresponden a observaciones de los expertos y los actores que intervienen en el sistema. El programa MICMAC es un software, diseñado por LIPSOR, 3IE Y EPITA, que permite agilizar los procedimientos matemáticos y determinar cuáles son las variables clave del sistema estudiado.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite identificar algunas que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal y que en la clasificación directa no fueron tenidas en cuenta.

---

<sup>33</sup> Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación. Este método finalizado por Michel Godet, consiste en elevar la matriz de análisis estructural a una potencia de valores sucesivos (de 1, 2... hasta n)

La principal utilidad del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo de trabajo y de hacer reflexionar sobre los aspectos inherentes al sistema estudiado. Es importante tener en cuenta que los resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. No hay una lectura única de resultados del MICMAC y conviene que el grupo de reflexión o el equipo directivo realice su propia interpretación.