

Factor 8: ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Característica 25: Administración, Gestión y Funciones institucionales.

Ponderación asignada: 2.3 por ciento.

Criterios: Coherencia, Responsabilidad, Idoneidad, Eficiencia, Eficacia, Equidad y Transparencia.

Aspectos	Indicadores
Aspecto 1: Estructura organizacional y criterios de definición de funciones y de asignación de responsabilidades, acordes con la naturaleza, tamaño y complejidad de la Institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia entre la estructura organizacional de la Universidad y las leyes vigentes. 2. Correspondencia entre la organización administrativa de la Universidad y sus reglamentos internos.
Aspecto 2: Existencia de mecanismos que permitan conocer y satisfacer las necesidades académicas y administrativas de las distintas unidades en la Institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de mecanismos que permitan conocer y satisfacer las necesidades académicas y administrativas.
Aspecto 3: Aplicación de políticas administrativas al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión o proyección social.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de acuerdos, resoluciones y normatividad operativa, que dé cuenta de la aplicación de políticas administrativas para el desarrollo de la docencia, la investigación la extensión o proyección social. 2. Apreciación de los directivos y de los profesores de la Universidad sobre la correspondencia entre la organización, administración y gestión institucional, y los fines de las funciones académicas.
Aspecto 4: Coherencia de la estructura y función de la administración con la naturaleza y complejidad de los programas existentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de una estructura organizacional que se corresponde con la naturaleza y complejidad de los programas. 2. Apreciación de los miembros de los Consejos de Facultad, Escuela e Instituto, sobre la coherencia entre la estructura y función de la administración, y la naturaleza y complejidad de los programas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto a la coherencia entre la estructura organizacional de la Universidad de Antioquia y las exigencias de la Ley 30 de 1992, se presenta el siguiente cuadro comparativo.

Órganos de Gobierno y funcionarios.	Exigencias Ley 30.	Plasmado en Estatuto General.
Consejo Superior.	Título 3, Capítulo II, Artículos 64 y 65.	Título Segundo, Capítulo II, Artículos 29 a 33.
Consejo Académico.	Título 3, Capítulo II, Artículo 68.	Título Segundo, Capítulo III, Artículos 34 a 38.
Rector.	Título 3, Capítulo II, Artículo 66.	Título Segundo, Capítulos IV y V, Artículos 39 a 46.
Personal Docente.	Título 3, Capítulo III, Artículos 70 a 79.	Título Quinto, Capítulo I, Artículos 81 a 88.
Personal Administrativo.	Título 3, Capítulo III, Artículos 78 y 79.	Título Quinto, Capítulo II, Artículos 89 a 82.

Al confrontar lo estipulado en ambas normas, se encuentra coherencia entre lo exigido por la Ley 30 para la dirección de las universidades estatales u oficiales, y lo reglamentado por el Estatuto General de la Institución.

Para analizar la correspondencia entre la estructura organizativa y las normas internas, se estudió la Carta Orgánica que se presenta en el Anexo N° 25, donde se identificaron, como órganos de gobierno universitario, el Consejo Superior, el Consejo Académico, la Rectoría, los Decanos y Vicedecanos, los Consejos de Facultad, Escuela e Instituto, los Directores de Instituto y Escuela, los Jefes de Departamento Académico y de Centro, todos ellos definidos y con delegación de funciones en el Estatuto General, Título Segundo. Además, en el Capítulo VI del mismo Título se definen las Vicerrektorías y Direcciones de la Administración Central, sus calidades, la dependencia jerárquica, y la potestad del Rector para asignar funciones a dichos cargos.

El programa de Regionalización en la Universidad se oficializa mediante la Resolución Superior 1280 del 30 de octubre de 1990; y para la Dirección de Regionalización, el Acuerdo Académico 0133 del 14 de julio de 1998 define su Misión, Principios, Objetivos y Políticas.

Por otra parte, la Dirección de Posgrados se crea mediante el Acuerdo Superior 058 del 4 de diciembre de 1995, e incluye el Comité de Posgrados. Para los Centros de Investigación, el Acuerdo Superior 204 del 6 de diciembre de 2001 establece sus funciones.

CONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Cuando la Institución asume el modelo de planeación que contempla la Ley 152 de 1994, profundiza en el análisis del diagnóstico que la examina tanto en su interior como en sus relaciones con el entorno. Dicho análisis se enmarca dentro de grandes áreas de desempeño de la Universidad, que en el Plan de Desarrollo se denominan sectores estratégicos, y se había venido elaborando desde la década del ochenta, durante el llamado proceso de reestructuración.

El diagnóstico se actualizó con estudios recientes sobre educación y universidad pública, y con las leyes vigentes y pertinentes, y permitió preceder, cada sector estratégico, de su correspondiente diagnóstico que fundamenta los objetivos y las estrategias para el desarrollo de la Universidad durante el período.

Todas las dependencias académicas y administrativas deben ajustar sus planes al plan institucional, y cada una presenta anualmente sus principales programas, subprogramas y proyectos; y, para aquellos que requieren inversión, se deben cuantificar las necesidades con sus correspondientes proyecciones de los recursos disponibles y posibles de conseguir para su ejecución.¹

Para orientar la ejecución de lo planeado, existe un documento impreso titulado Manual de Procedimientos Básicos para el Administrador, editado por la Oficina de Planeación y la Oficina de Control Interno de la Universidad de Antioquia el 18 de Junio de 1998, Anexo N° 26, en el cual se establecen los siguientes procedimientos administrativos.

- Procedimientos Administrativos Departamento Financiero.
- Procedimientos Administrativos Departamento Comercial.
- Procedimientos Administrativos Departamento de Relaciones Laborales.

- Vinculación del personal docente.
- Vinculación de docentes de cátedra.
- Vinculación de personal supernumerario.
- Procedimientos Administrativos Departamento de Admisiones y Registro.
- Matrícula y ajuste.
- Validaciones.
- Cancelaciones.
- Notas finales y de habilitación.
- Corrección de notas.
- Procedimientos académicos para Regionalización: Resolución Académica 1470 de octubre 16 de 2002. (Procedimiento nuevo no contenido en el anexo)

APLICACIÓN DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

En el factor 3, característica 13, se dio cuenta de la existencia de políticas relacionadas con la creación de programas de pregrado y posgrado; en el factor 4 las relacionadas con la investigación, tanto formativa como en sentido estricto; y en el factor 5, característica 16, sobre las políticas para los programas de extensión. Para dar respuesta a la existencia de resoluciones, acuerdos y otra normatividad operativa relacionada con la aplicación de dichas políticas, se revisaron los Acuerdos y Resoluciones Académicos y se encontró que los programas académicos son propuestos por los Consejos de Facultad, Escuela o Instituto y aprobados por el Consejo Académico. En el siguiente cuadro se muestra el número de programas, creados o modificados en los últimos cinco años.

Normas	Programas		Crea	Modifica	Reglamenta
Acuerdos Académicos	Investigación		0	0	0
	Docencia	Pregrado	6	0	0
		Especializaciones	37	0	0
		Maestrías	13	0	0
		Tecnologías	3	0	0
		Doctorados	3	0	0
		Corporaciones	1	0	0
		Escuelas	1	0	0
	Extensión		0	0	0
Resoluciones Académicas	Investigación		0	0	0
	Docencia Pregrado		0	1	0
	Extensión	Programas	4	0	0
		Especialización	6	0	0
Tecnologías		1	0	0	

En cuanto a la apreciación de los directivos y profesores de la Universidad sobre la correspondencia entre la organización, administración y gestión institucional, y los fines de las funciones académicas, la indagación con los Consejos de Facultad, Escuela e Instituto produjo la siguiente información: el 65 por ciento la califica como muy adecuada o adecuada, un 25 por ciento como poco adecuada, un 5 por ciento como inadecuada, y el 5 por ciento restante no respondió. Para los profesores, el 62 por ciento la calificación fue entre muy adecuada y adecuada, 29 por ciento opinó que poco adecuada o inadecuada, y el resto no sabe o no responde. Por su parte, seis de los miembros del Comité Rectoral dijeron que era muy adecuada o adecuada, y dos que era poco adecuada.

COHERENCIA ENTRE LA ESTRUCTURA Y LA COMPLEJIDAD DE LA UNIVERSIDAD

Con relación a la coherencia entre la estructura y la función de la administración, y la complejidad de los programas existentes, como se anotó en el primer aspecto de esta característica y en el aspecto 1 de la característica 13, existe una organización académica administrativa que sirve de infraestructura para todos los procesos que se realizan en la Universidad. Dadas la complejidad de las funciones encomendadas a las universidades en general, y la magnitud de ésta en particular, para la administración y gestión institucionales el Estatuto General contempla también las Vicerrectorías.

La Universidad de Antioquia considera la investigación, la docencia y la extensión como sus funciones sustantivas; por tal motivo, en el Estatuto General, Artículo 48, crea Vicerrectorías de Investigación, Docencia y de Extensión, y, como apoyo al cumplimiento de las funciones asignadas a éstas, la Vicerrectoría Administrativa. En dicho artículo se lee: “Las funciones de estos cargos, asignadas por el Rector, y los estatutos y los reglamentos de la Institución, son fundamentalmente de orientación, coordinación, motivación, promoción y apoyo a las actividades académicas y administrativas de las Facultades, y de impulso y desarrollo del trabajo interdisciplinario.”²

La Vicerrectoría de Docencia es la unidad administrativa que lidera los procesos de formación académica de pregrado en la Institución. Inicialmente se encargó tanto de los programas de pregrado, como de posgrado y de investigación, y, posteriormente, dada la variedad de programas ofrecidos y la complejidad de los mismos, así como la implementación de nuevos procesos, tales como la transformación curricular, la autoevaluación con miras a la acreditación de los programas de pregrado, entre otros, se hizo necesario crear otras instancias administrativas como la Vicerrectoría de Investigaciones, la Dirección de Posgrado, y conformar comités de asesoría y apoyo para esta Vicerrectoría. Entre ellos podemos hacer referencia a los Comités de Currículo, creados por el Acuerdo Académico 0069 del 12 de marzo de 1996; el Comité de Autoevaluación y Acreditación que es creado y se le asignan funciones mediante el Acuerdo Superior 046 del 8 de mayo de 1995; comités que tienen la función de coordinar los procesos curriculares en las distintas dependencias y los procesos de autoevaluación y evaluación externa de los mismos; el Comité de Desarrollo Pedagógico Docente, creado mediante Acuerdo Superior del 15 julio de 1983 y se le reasignan funciones en el Artículo 7 de la Resolución Rectoral 8633 del 14 de agosto de 1997.

Así mismo dependen de la Vicerrectoría de Docencia, como apoyos sustanciales a sus actividades, el Departamento de Admisiones y Registro, encargado de los procesos de admisión, liquidaciones de matrícula y grados; el Sistema de Bibliotecas con sus diferentes actividades que se presentan en el portafolio de servicios; y la Oficina de Jerarquía Docente encargada de los procesos de evaluación de la producción intelectual de los docentes. Toda esta información puede ser consultada en la página *web* de la Universidad: Vicerrectoría de Docencia, Sistema de Bibliotecas, Admisiones y Registro y Oficina Jurídica, normas universitarias.

La Vicerrectoría de Investigación tiene a su cargo el Sistema Universitario de Investigación, vigente desde el año 1990 cuando es reglamentado mediante el Acuerdo Superior 153, que posteriormente es sustituido por el Acuerdo Superior 204 del 6 de noviembre de 2001. La Universidad, desde el año 1993, y de manera expresa, se integra al Sistema Nacional de Ciencia y

Tecnología, liderado por Colciencias, y asume como una de sus tareas básicas la de transferir las políticas de este Sistema a la Universidad de Antioquia.

El Artículo 3 del mencionado Acuerdo referencia los principios que constituyen las normas rectoras del Estatuto General aplicables a la investigación. Así mismo, en el Artículo 5 se enuncian las diferentes instancias que componen el Sistema, y en los artículos subsiguientes se definen lo que son, las calidades de quienes las integran, y sus funciones.

La Vicerrectoría de Extensión se encarga de la proyección social. La extensión surge fundamentalmente de manera unidisciplinaria ligada al proceso de formación en las profesiones y, en tal sentido, el Acuerdo 7A de 1975 define las políticas y objetivos para la Extensión Académica. Con posterioridad, numerosas normas institucionales tienden a regular asuntos relacionados con dicha función, algunas de ellas se enuncian en el Sistema Universitario de Extensión³.

En la actualidad, el Acuerdo Superior 125 del 29 de septiembre de 1997 adopta las políticas; y el Acuerdo Superior 124 de la misma fecha establece el estatuto básico para la extensión en la Universidad de Antioquia.

Para los miembros de cuatro Consejos de Facultad, Escuela e Instituto, existe coherencia entre la estructura y la función de la administración de la Universidad, y la naturaleza y la complejidad de los programas; y los 16 restantes opinan, por partes iguales, que ella es poco coherente o incoherente.

Evaluación de logros	Calificación	
<p>Al revisar la estructura organizacional de la Universidad, se encontró coherencia entre lo exigido por las leyes y lo estipulado en sus reglamentos, y correspondencia con la naturaleza y complejidad de sus programas. También se encontró una serie de procedimientos descritos en los diferentes reglamentos académicos y administrativos, que son de fácil acceso y que le imprimen eficiencia a dichos procesos.</p> <p>Además, existen Resoluciones y Acuerdos Académicos que permiten la implementación de las políticas administrativas para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión.</p> <p>Sin embargo, la apreciación de profesores y directivos académicos sobre la coherencia y correspondencia de la organización administrativa, con la gestión y los fines de las funciones académicas, es insatisfactoria.</p>	Se cumple en alto grado	83

Característica 26: Procesos de Comunicación interna.

Ponderación asignada: 1.0 por ciento.

Criterios: Eficiencia, Eficacia, Idoneidad, Responsabilidad, Coherencia, Equidad y Transparencia.

Aspectos	Indicadores
Aspecto 1: Estrategias y medios de comunicación, información y participación.	<ol style="list-style-type: none"> Existencia y tipo de medios de comunicación. Utilización de los mecanismos y sistemas de información. Apreciación de los directivos, profesores, empleados y estudiantes, sobre la cantidad y calidad de los medios de información existentes en la Institución.
Aspecto 2: Aplicación de políticas de estímulo y promoción del personal administrativo.	<ol style="list-style-type: none"> Número de empleados beneficiados con estímulos salariales por capacitación, en los últimos cinco años. Número de empleados que han obtenido un título de pregrado o posgrado, en los últimos cinco años. Número de empleados beneficiados por el Fondo de Capacitación No Docente, en los últimos cinco años. Número de empleados promovidos, por año, en los últimos cinco años. Número de empleados beneficiados con el "Trienio", en los últimos cinco años. Número de empleados que han adelantado estudios de pregrado o de posgrado, por año, en los últimos cinco años.
Aspecto 3: Programas de capacitación y cualificación de los funcionarios y evaluación de su desempeño.	<ol style="list-style-type: none"> Número de programas de capacitación o cualificación ofrecidos para el personal administrativo, por año, en los últimos cinco años.

EXISTENCIA Y UTILIZACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

A continuación se hace una relación de los principales medios de comunicación interna y externa que utiliza la Universidad de Antioquia:

Red Institucional.

A septiembre del año 2002, contaba con 4571 puntos de Red cableados, de los cuales el 80 por ciento aproximadamente se encontraba activo. La distribución de ellos era la siguiente:

En las 14 Facultades: 2984 puntos (65.28 por ciento)

En las 4 Escuelas: 331 puntos (7.24 por ciento)

En los 4 Institutos: 161 puntos (3.52 por ciento)

En las Bibliotecas: 322 puntos (7.04 por ciento)

En las Dependencias Administrativas: 767 puntos (16.78 por ciento)

En los Gremios y Asociaciones: 7 puntos (0.15 por ciento)

El ancho de banda del canal de acceso a la Universidad se mantuvo en 256 Kbps entre los años 1997 a 2000. Para el año 2001 se logró una ampliación a 4 Mbps, lo que permitió la integración de la Ciudadela de Robledo a la Red Institucional.

Sistema de Comunicaciones ALMA MATER.

Consolidados como un completo sistema de comunicaciones, con servicios de producción y asesorías, los medios Alma Mater son el reflejo del acontecer cultural, académico y científico de la Universidad. Por medio de ellos, y bajo la dirección de un grupo de profesionales en periodismo, se ha establecido una red interactiva en la que el ente emisor, y alrededor de 65.000 receptores entre radioescuchas, televidentes, usuarios de *internet* y lectores, se comunican y estrechan vínculos culturales, sociales y comerciales. El Sistema se compone de:

REVISTA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Es un proyecto cultural amplio en el que tienen cabida la literatura, la divulgación científica, la polémica histórica y filosófica, y la investigación antropológica. Cuenta con secciones de libros, cine, plástica y música. Llega a profesores, estudiantes y profesionales de todo el país, y a entidades culturales nacionales e internacionales. Es una publicación trimestral con un tiraje de 2.500 ejemplares, que se distribuye en librerías, y por correo certificado a los suscriptores.

REVISTA AGENDA CULTURAL. Informa a la comunidad universitaria, y al público en general, sobre las actividades culturales, académicas, deportivas y recreativas que programan mensualmente las distintas dependencias de la Universidad. Además, ofrece textos con un tema central distinto cada mes, que contribuye a la formación integral de los lectores. Es una publicación mensual con 4.000 ejemplares que se distribuye en forma gratuita en los centros de información de la Universidad, entidades culturales y librerías de la ciudad.

PERIÓDICO ALMA MATER. Difunde los hechos, las opiniones y las acciones relevantes que se originan en el ámbito universitario, y que con su trascendencia científica, académica, investigativa, formativa, social, política y cultural, repercuten de manera positiva y útil en la vida de las comunidades regional y nacional, así como en el ámbito del conocimiento y del saber. Es una publicación mensual con un tiraje de 40.000 ejemplares, que se distribuye en forma gratuita a través de la red de suscriptores de El Colombiano, El Tiempo y El Mundo, y centros de información de Ciudad Universitaria. Por correo se envía al gabinete presidencial, a los rectores de las universidades del país, y directores de medios de comunicación nacionales.

PÁGINA WEB. Es un sitio *web* con opciones interactivas, donde se puede encontrar información sobre todo lo concerniente a las actividades de la Universidad. Contabiliza un promedio de 64.000 visitas al mes.

EMISORA CULTURAL 101.9 F. M. Y 1410 A. M. Creada en 1933, es la pionera de las radios culturales del país y de las universitarias de América Latina. Cuenta con dos frecuencias que son voz y presencia de la Institución en la sociedad. Sus programas, culturales y educativos, están regidos por criterios de excelencia y responsabilidad social, a la vez que inspirados en los principios de libertad de cátedra y de pensamiento. Abierta a las diferentes manifestaciones del espíritu, la Emisora Cultural encamina su opción a la preservación, a la transmisión y a la difusión del conocimiento y de la cultura. La potencia y alcance de la frecuencia modulada es de 15 Kv. para Medellín y su área metropolitana y para la amplitud modulada de 5 Kv. para Medellín, el área metropolitana y algunos municipios del Valle de Aburrá.

NOTICIERO ALMA MATER TELEVISIÓN. Creado inicialmente bajo el esquema de tele revista local, es hoy un completo informativo que mantiene actualizado a los televidentes sobre los acontecimientos de la Universidad y su entorno social, económico y cultural. Se emite los domingos de 9:30 a 10:00 p. m. con repetición los martes de 7:30 a 8:00 p. m. para el área

metropolitana de Medellín por el Canal Universitario de Antioquia, el Canal 35 en la banda UHF, Cable Unión de Occidente, EPM Televisión y Cable Pacífico.

Como otros medios de participación se consideran el conmutador telefónico, la página *web* y *publi hold*; y en la página *web* para quejas y reclamos, el servicio *on-line*, todos ellos adscritos a la Secretaría General.

El servicio de conmutador es operado hace dos años por estudiantes del programa Guías Culturales. Está soportado en tecnología avanzada que permite el ingreso de varias llamadas simultáneamente; se mantiene comunicación permanente con los operadores para que se mantengan actualizados y den respuesta inmediata a las inquietudes de los usuarios.

El sitio *web* reporta consultas desde diferentes países del mundo: España, Estados Unidos, México, Argentina, Israel, Austria, Nueva Zelanda, entre otros. El notorio incremento de visitas sumado a la ampliación de puntos de red en la Universidad, lo han convertido en el medio más recurrente para la divulgación y promoción de actividades institucionales.

El servicio *publi hold* consiste en que, mientras el usuario telefónico espera la transferencia de su llamada de una extensión a otra, escucha mensajes institucionales en los cuales se da información sobre la realización de eventos, la oferta de servicios, la apertura de inscripciones para aspirantes, entre otros.

A través del servicio *on line* los usuarios enuncian sus comentarios, y automáticamente el sistema los remite a la dependencia a la cual esté dirigido, con copia a la coordinación de la página *web* y a la Dirección de Control Interno.

CALIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La opinión de directivos, profesores y estudiantes sobre cantidad de los medios de comunicación empleados por la Universidad fue la siguiente:

	Profesores			Estudiantes			Directivos		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Instalaciones telefónicas	64%	35%	1%	47%	42%	11%	75%	25%	0%
Líneas únicas	36%	35%	29%	33%	18%	49%	63%	25%	12%
Líneas de información	49%	32%	19%	55%	20%	25%	88%	12%	0%
Revista Debates	74%	12%	14%	49%	21%	30%	88%	12%	0%
Periódico Alma Mater	86%	11%	3%	85%	10%	5%	88%	12%	0%
Boletín Decisiones Administrativas.	74%	13%	13%	43%	26%	31%	63%	25%	12%
Agenda Cultural	86%	10%	4%	70%	23%	7%	50%	50%	50%
Página Web	86%	7%	7%	72%	12%	16%	100%	0%	0%

1: Muy adecuada o adecuada

2: Poco adecuada o inadecuada

3: No sabe o no responde

La opinión de los profesores y los directivos contrasta con la de los estudiantes, frente a la cantidad de los medios de comunicación, pues, para los primeros, en general es adecuada o muy adecuada, mientras que para los estudiantes, la opinión se divide entre lo favorable y lo desfavorable. Se nota, además, que para todas las audiencias las líneas únicas y las líneas de información son poco conocidas.

A continuación se presenta la opinión de directivos, profesores, empleados y estudiantes sobre la calidad de esos mismos medios de comunicación

Instalaciones telefónicas

	Muy adecuada o Adecuada	Poco adecuada o Inadecuada	No sabe o No responde
Directivos	75%	25%	0%
Profesores	69%	30%	1%
Empleados	81%	15%	4%
Estudiantes	54%	32%	14%

Líneas únicas

	Muy adecuada o Adecuada	Poco adecuada o Inadecuada	No sabe o No responde
Directivos	45%	30%	25%
Profesores	46%	21%	33%
Empleados	51%	13%	36%
Estudiantes	31%	18%	51%

Líneas de información

	Muy adecuada o Adecuada	Poco adecuada o Inadecuada	No sabe o No responde
Directivos	75%	5%	20%
Profesores	53%	28%	19%
Empleados	58%	19%	23%
Estudiantes	52%	16%	32%

Revista Debates

	Muy adecuada o Adecuada	Poco adecuada o Inadecuada	No sabe o No responde
Directivos	95%	0%	5%
Profesores	78%	10%	12%
Empleados	54%	8%	38%
Estudiantes	51%	14%	35%

Periódico Alma Mater

	Muy adecuada o Adecuada	Poco adecuada o Inadecuada	No sabe o No responde
Directivos	85%	15%	0%
Profesores	85%	13%	2%
Empleados	94%	5%	1%
Estudiantes	82%	8%	10%

Boletín Decisiones Administrativas

	Muy adecuada o Adecuada	Poco adecuada o Inadecuada	No sabe o No responde
Directivos	80%	15%	5%
Profesores	72%	14%	14%
Empleados	63%	11%	26%
Estudiantes	46%	16%	38%

Agenda Cultural

	Muy adecuada o Adecuada	Poco adecuada o Inadecuada	No sabe o No responde
Directivos	95%	5%	0%
Profesores	87%	8%	5%
Empleados	89%	4%	7%
Estudiantes	80%	8%	12%

Página Web

	Muy adecuada o Adecuada	Poco adecuada o Inadecuada	No sabe o No responde
Directivos	100%	0%	0%
Profesores	85%	9%	6%
Empleados	90%	7%	3%
Estudiantes	72%	10%	18%

Una pequeña síntesis de los 8 cuadros anteriores permite asegurar que la página *web* es el medio de comunicación de mayor calidad para los directivos, mientras que para los profesores es la Agenda Cultural y para los empleados y estudiantes el Periódico Alma Máter. Por su parte, los de menor calidad son: Para los directivos las líneas únicas; para los profesores y estudiantes las instalaciones telefónicas; y para los empleados las líneas de información. Llama la atención el alto porcentaje de los encuestados, en los cuatro estamentos, que no respondieron o que manifiestan no conocer la calidad de las líneas únicas.

ESTÍMULOS Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

El Acuerdo Superior N° 30 de diciembre 19 de 1994 que adopta el régimen salarial de los empleados públicos no docentes, incluye como uno de estímulos a la capacitación especial y a los estudios de posgrado, una retribución salarial que será otorgada por el Comité de Evaluación de Oficios y reglamentada por la Resolución Rectoral 10783 de agosto 21 de 1998.

En el Plan de Acción 1995 – 2000 se presenta, como una de las estrategias para el desarrollo del talento humano: “Adoptar normas internas que contribuyan a generar unas mejores condiciones laborales para los servidores de la Universidad, y establecer programas permanentes de reconocimiento y estímulo a la labor de los estudiantes, profesores, empleados y trabajadores más meritorios.”⁴ Además, mediante el Acuerdo Superior 130 del 9 de febrero de 1998, se crea el Fondo Patrimonial del personal no docente y de trabajadores oficiales que se reglamenta posteriormente mediante Resolución Rectoral 10373 del 8 de julio del mismo año.

Para identificar la aplicación de políticas de estímulos y promoción del personal administrativo, se indagó al Departamento de Relaciones Laborales por capacitación, formación, promoción y estímulos salariales ofrecidos por la Universidad.

	1997	1998	1999	2000	2001
N° de empleados beneficiados con estímulos salariales por capacitación.	76	106	157	274	310
N° de empleados que han obtenido un título de pregrado en la U. de A..	18	23	23	25	15
N° de empleados que han obtenido un título de posgrado en la U. de A..	5	20	14	20	15
N° de empleados beneficiados por el Fondo de Capacitación No Docente.	s.i.	s.i.	134	62	190
N° de empleados promovidos.	0	0	0	0	0
N° de empleados beneficiados del “Trienio”.	304	335	339	305	359
N° de empleados que adelantan estudios de pregrado en la U. de A..	191	198	194	146	122
N° de empleados que adelantan estudios de posgrado en la U. de A..	50	86	195	43	50
N° de programas de capacitación o cualificación ofrecidos por la U. de A. para el personal administrativo.	s.i.	s.i.	15	19	29
N° de empleados que asisten a programas de capacitación o cualificación ofrecidos por la U. de A..	s.i.	s.i.	962	828	629

La falta de información para los años 1997 y 1998 se debe a que sólo a fines del último año se creó la oficina de Capacitación de Personal No Docente; aunque antes se desarrollaban actividades de capacitación, no existían registros de las mismas.

A pesar de que el Acuerdo Superior N° 30 de diciembre 19 de 1994 contempla la promoción del personal no docente, la Universidad en cumplimiento del Estatuto de Carrera Administrativa, Acuerdo Superior 230 de agosto 5 de 2002, no los promueve por capacitación si no que según su normatividad todo cargo debe ser proveído mediante una convocatoria pública.

En cuanto a las posibilidades que se ofrecen para la capacitación formal de los empleados, se encontró que en el Estatuto de Personal Administrativo, Acuerdo Superior N° 55 de 1983, Artículo 108, contempla la autorización del Rector a los empleados, previo concepto favorable de los Consejos de las dependencias, para cursar en la Universidad estudios conducentes a título, y en el Artículo 110 otorga potestades a los decanos o directores de dependencias para autorizar hasta 5 horas semanales de la jornada laboral para tal fin. El cumplimiento de dichas disposiciones se evidencia en el número de funcionarios que año tras año adelantan estudios de pregrado y posgrado.

Evaluación de logros	Calificación	
<p>La Universidad cuenta con diferentes medios de comunicación interna y externa que permiten a los diferentes públicos tener participación e información permanente y actualizada sobre los diferentes eventos.</p> <p>En cuanto a la apreciación del público interno sobre esos medios se encontró que, en general, la cantidad y la calidad son adecuadas aunque algunos de ellos deben tener mayor difusión.</p> <p>La Universidad cuenta con diversos programas de cualificación de sus empleados no docentes y aplica políticas de estímulo a su personal administrativo. Sin embargo son susceptibles de mejorar su cobertura.</p>	Se cumple en alto grado	96

Característica 27: Capacidad de Gestión.

Ponderación asignada: 1.7 por ciento.

Criterios: Integridad, Responsabilidad, Equidad Idoneidad, Coherencia, y Transparencia.

Aspectos	Indicadores
Aspecto 1: Liderazgo, integridad e idoneidad de los responsables de la dirección de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> Existencia y cumplimiento de normas que permitan apreciar que las exigencias de idoneidad, integridad y responsabilidad, son requisitos para ocupar cargos de dirección en la Universidad. Apreciación de los profesores y empleados de la Universidad sobre el liderazgo que ejercen los directivos de la Universidad.
Aspecto 2: Coherencia de las actuaciones del equipo directivo con los compromisos derivados de la misión y del proyecto institucional.	<ol style="list-style-type: none"> Información que permita identificar la coherencia entre lo ejecutado por el grupo directivo, con lo proyectado en la misión y en el proyecto institucional Apreciación de los empleados sobre la coherencia de las actuaciones de los directivos, con los compromisos derivados de la misión y del proyecto institucional. Apreciación de los directivos, profesores y empleados, sobre la coherencia de las actuaciones de los órganos de dirección, con los compromisos derivados de la misión y del proyecto institucional
Aspecto 3: Transparencia de la difusión, información y promoción de los programas y actividades que realiza la institución.	<ol style="list-style-type: none"> Mecanismos de difusión, información y promoción de los programas que ofrece la Universidad.
Aspecto 4: Transparencia en la asignación de responsabilidades y funciones y en los procedimientos que deben seguirse dentro de la Institución.	<ol style="list-style-type: none"> Existencia y disponibilidad de manuales de procedimientos y funciones, y de estatutos y reglamentos para la provisión de cargos para la gestión de la Universidad. Apreciación de los administradores sobre la claridad de las funciones encomendadas y sobre la articulación entre sus tareas.
Aspecto 5: Respeto a los reglamentos en la provisión de cargos directivos.	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de mecanismos de certificación, previos a la posesión de los cargos en los grupos directivo y ejecutivo. Porcentaje de nombramientos de cargos directivos y ejecutivos impugnados en los últimos cinco años.
Aspecto 6: Estructura organizacional y administrativa que permite la estabilidad institucional y la continuidad de las políticas, dentro de criterios académicos.	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de lineamientos para la fijación de políticas. Existencia de normas internas para la designación y funciones de los directivos, y la composición y funcionamiento de los órganos de dirección.

CALIDADES DE LAS DIRECTIVAS

Del equipo directivo de la Universidad de Antioquia en el período estudiado, se tomó una muestra de seis personas: El Rector, el Vicerrector General y cuatro de los dieciocho Decanos, para cotejar sus hojas de vida e identificar el cumplimiento de las exigencias estatutarias, y se encontró que todos cumplían con las calidades exigidas en los Artículos 41 y 52 del Estatuto General, respectivamente

Para identificar la capacidad de liderazgo de los directivos de la Universidad, se indagó a los dos estamentos con mayor permanencia en la Institución, sobre la gestión de aquellos para crear y

mantener un ambiente propicio para el trabajo, y por liderar proyectos de crecimiento institucional. Las respuestas se consignan en los siguientes cuadros:

Capacidad par crear y mantener un ambiente propicio para el trabajo (%)

	Muy alta		Alta		Media		Baja		No sabe		No responde	
	Prof	Emp	Prof	Emp	Prof	Emp	Prof	Emp	Prof	Emp	Prof	Emp
Rector	17	21	29	43	31	16	5	3	16	14	3	3
Decano de su dependencia	21	26	28	40	34	12	10	4	6	6	1	12
Vicerrector General	6	15	20	30	20	14	9	1	42	33	3	7
Vicerrector de Docencia	8	15	28	34	26	12	7	2	29	31	2	6
Vicerrector de Investigación	17	15	26	31	21	9	4	1	29	35	2	9
Vicerrector Administrativo	6	14	20	32	19	18	8	2	44	27	4	7
Vicerrector de Extensión	9	14	15	29	21	16	7	4	44	31	3	6

Capacidad para liderar proyectos de crecimiento institucional (%)

	Muy alta		Alta		Media		Baja		No sabe		No responde	
	Prof	Emp	Prof	Emp	Prof	Emp	Prof	Emp	Prof	Emp	Prof	Emp
Rector	24	28	40	37	15	13	4	2	16	14	1	6
Decano de su dependencia	17	29	28	36	34	11	9	2	12	12	0	10
Vicerrector General	9	11	18	26	14	13	6	2	51	41	2	7
Vicerrector de Docencia	9	14	33	35	20	12	4	1	34	32	1	6
Vicerrector de Investigación	26	21	33	38	10	7	4	0	28	29	0	5
Vicerrector Administrativo	7	12	17	30	15	14	7	5	52	33	2	6
Vicerrector de Extensión	10	14	20	33	21	13	7	3	40	33	1	4

COHERENCIA ENTRE LO PROYECTADO Y EJECUTADO

En el factor 1, característica 2, se hizo evidente la coherencia entre la Misión y el Proyecto Institucional, con los objetivos y estrategias del Plan de Desarrollo; por lo tanto, en este apartado sólo se analizará la coherencia entre lo proyectado por la Universidad en el Plan de Acción para el trienio 2001 – 2003, con los logros reportados en el Balance Social del año 2001. Para el trienio anterior la información pertinente se encuentra en el Balance Social 1995 – 2000 y, por razones de espacio, omitimos su presentación.

Metas	Logros
Fortalecimiento de la investigación.	
<p>En relación con la investigación, la Universidad se propuso fortalecer la inserción en la comunidad científica internacional; fortalecer las relaciones con instituciones externas; incrementar el número de publicaciones nacionales de los grupos de investigación; lograr más reconocimientos a la calidad de la investigación; reestructurar el Sistema Universitario de Investigación y fomentar la actividad investigativa; contribuir a la formación de la generación de relevo profesoral; y construir, dotar y poner en funcionamiento la Sede de Investigación Universitaria SIU.</p>	<p>Se incrementó la producción científica y, del total de grupos y centros de excelencia en el país, la Institución ocupa el primer lugar con 20 grupos A y tres centros A.</p> <p>Con respecto a la inserción de la investigación en la comunidad internacional, la Universidad contribuyó con 501 publicaciones, esto es, el 14,52 por ciento del total nacional.</p> <p>Se consolida un nuevo Sistema Universitario de Investigación a partir del proceso de evaluación supervisado por el programa internacional Columbus.</p> <p>Análisis de disponibilidad de recursos para la dotación e instrumentación necesaria para los laboratorios, y de las propuestas para la administración de la Sede.</p>
Fortalecimiento de los posgrados.	
<p>Los objetivos para el Sistema de Posgrados son los siguientes: 1. Iniciar un proceso de autoevaluación y evaluación por pares de los programas. 2. Crear nuevos programas. 3. Formar doctores para el relevo generacional. 4. Incrementar el número de estudiantes matriculados en programas de Maestría y Doctorado. Y 5. Fortalecer la calidad docente e investigativa con la vinculación de profesores doctores.</p>	<p>En el año 2001, el Ministerio de Educación Nacional autorizó el funcionamiento de una maestría más; adicionalmente, se crearon seis programas de Especialización, de los cuales cinco se notificaron ante el Icfes. Así mismo, diez programas obtuvieron el código de registro en el Sistema Nacional de Información.</p> <p>Aunque la meta para el 2001 fue tener seis programas acreditados, no se logró su cumplimiento ya que la expedición del Decreto 916 de 2001 por parte del Ministerio de Educación Nacional obligó la actualización de los programas de Maestría y Doctorado como requisito para poder seguir funcionando, lo que se convirtió en una actividad prioritaria. Sin embargo, se realizaron todas las actividades previas al proceso de autoevaluación.</p>
Establecimiento de un sistema de autoevaluación y acreditación institucional	
<p>El Plan de Acción propone la consolidación de la calidad institucional y de los pregrados, mediante la transformación curricular de todos los programas y su respectiva acreditación, acompañado del compromiso de mantener un cuerpo docente capacitado.</p>	<p>En el año 2001, la Universidad mantuvo y consolidó los procesos de acreditación de pregrados, logró un total de 21 programas acreditados, inició los procesos de autoevaluación de los posgrados, y logró la acreditación previa para todos los pregrados y posgrados en Educación. Dio el primer paso hacia la búsqueda de la acreditación integral de la institución, y por eso presentó, ante el CNA, su expresión de voluntad para entrar en el proceso. De hecho obtuvo la respuesta positiva del organismo y, en consecuencia, integró el Comité Técnico de Acreditación Institucional, encargado de coordinar y orientar metodológicamente todo el proceso. Respecto a la unidad de aseguramiento de la calidad, ya se cuenta con un documento borrador que contiene las partes conceptual e instrumental de ella, y sólo resta someterlo a la discusión del organismo de gobierno competente.</p>
Aumento de la cobertura educativa, social y geográfica.	
<p>Ampliar los índices de cobertura académica, social y geográfica, con base en proyectos de investigación; programas académicos demandados por el desarrollo científico y tecnológico; proyectos de extensión académica y cultural en las modalidades: educación no formal; actualización y perfeccionamiento de egresados y profesionales; y servicios de consultoría y asesoría.</p>	<p>En la sede Medellín, se ratifica la meta de ampliar la cobertura a 28.000 estudiantes en el año 2003 y, en consecuencia se diversificaron las carreras, se aumentaron los cupos en las ya existentes, y se utilizan nuevos medios y tecnologías para la ampliación de cobertura, tales como educación a distancia y los cursos semipresenciales que permiten la admisión de por los menos un 15 por ciento más de aspirantes nuevos.</p> <p>En las seccionales se continuó con la oferta y ampliación de cobertura en programas de pregrado y de posgrado, con 11 programas nuevos en cuatro regionales y 229 estudiantes nuevos matriculados.</p>

	<p>En el mismo año, por medio de los consultorios jurídicos se dio orientación jurídica en las regiones y se atendió consulta a reclusos. Se llevó el proyecto de Municipios Saludables a todas las seccionales. Y se presentó un proyecto de Centro para el Desarrollo Humano y Tecnológico para Antioquia, que incluye un proyecto de creación de empresas para mujeres cabeza de familia de estratos 1 y 2 de San José del Nus.</p> <p>La cobertura social aumenta de tal manera que en la actualidad el total de los estudiantes matriculados se discrimina por estrato socioeconómico así: 5.34 por ciento, 36.45 por ciento, 46.31 por ciento, 9.54 por ciento, 1.81 por ciento y 0.35 por ciento son de los estratos 1, 2, 3, 4, 5, y 6 respectivamente.</p>
Desarrollo del talento humano y del bienestar universitario	
<p>En cuanto al desarrollo del talento humano y el bienestar universitario, el Plan de Acción establece los siguientes objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollar el Sistema de Bienestar Universitario. 2) Ofrecer estímulos y subsidios a estudiantes de estratos 1 y 2. 3) Incrementar la cobertura en los programas de Bienestar Universitario y de proyección social. 4) Formar ciudadanos y académicos sensibles estética, social y culturalmente, comprometidos con la transformación de la sociedad. 5) Promover lo cultural, lo artístico y lo deportivo. 6) Crear el Programa Institucional de Convivencia. 	<p>Para el año 2001, la inversión en estímulos y subsidios a los estudiantes de estratos 1 y 2 fue de \$137.785.714, para 1.226 beneficiados. Mediante convenio con Conavi para la alimentación de dichos estudiantes, se ofrecieron servicios para 600 por día. Se beneficiaron de los diferentes programas y servicios de Bienestar Universitario, 98.447 personas.</p> <p>El Departamento de Desarrollo Humano promovió actividades relacionadas con el clima institucional y la atención a los jubilados. La Universidad aportó 745 millones de pesos para el programa PRAS. Además, los programas de Bienestar Universitario apoyaron el deporte y se extendieron a las regiones.</p> <p>En cuanto a la formación integral, se elaboró el marco conceptual para la formulación de la política de Formación Integral para la Universidad. Lo cultural es impulsado mediante estímulos en los Premios Nacionales de la Cultura, y se siguen adecuando espacios como el Museo y el Teatro Universitario, y enriqueciendo las colecciones históricas y las piezas del Museo.</p> <p>La Facultad de Ciencias Sociales y Humanas creó el diploma en Tratamiento de Conflictos. Se adelantaron varias estrategias para el proceso de convivencia universitaria, entre las cuales están la participación de la Universidad como miembro permanente de la Red de Universidades por la Paz, y la elaboración del currículo de “Cátedra abierta por la paz”.</p> <p>La Universidad fue escenario del Seminario Internacional “Colombia: Democracia y Paz” para estudiar la compleja situación que vive el país y promover en Europa una comprensión adecuada de dicha situación.</p>
Compromiso social con las comunidades regionales y nacionales	
<p>En cuanto a la gestión tecnológica, se establecen los siguientes objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la participación de la Universidad en el Sistema Nacional de Innovación. 2. Fortalecer las relaciones Universidad Empresa. 3. Consolidar los programas de prestación de servicios de laboratorio y consultoría. 	<p>El Comité Rectoral avaló la propuesta para el fortalecimiento de la gestión tecnológica en la Universidad.</p> <p>Se realizó el Primer Encuentro Universidad – Empresa – Estado.</p> <p>El Icontec entregó el Certificado Internacional de Gestión de la calidad al grupo regional ISO, y el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos, Invima, otorgó el certificado de buenas prácticas de manufactura, BPM, a la Planta de Medicamentos Esenciales de la Universidad.</p>

Internacionalización	
<p>Como objetivos propuestos en el Plan de Acción, se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la participación de la Universidad en convenios y redes académicas y científicas internacionales. 2. Consolidar los intercambios científicos y culturales entre países. 3. Poner en funcionamiento la Corporación de Estudios Internacionales. 	<p>Se formalizaron 22 nuevos convenios con universidades extranjeras, alcanzando, al final de este año, un total de 214 convenios internacionales activos, en los cuales participan instituciones de 32 países; así mismo, inició su participación en seis nuevas redes externas. También, contó con la presencia de 46 expertos internacionales quienes desempeñaron actividades en distintas áreas del conocimiento. Un total de 53 docentes realizaron actividades académicas y de investigación o iniciaron estudios de posgrados en el exterior. Además, 117 estudiantes pidieron complementar sus estudios e investigaciones en el exterior. Esa cifra corresponde al 22 por ciento del total de alumnos movilizados al exterior en los últimos 6 años.</p> <p>Se dan pasos significativos para la consolidación de programas académicos con miras a la creación de un Centro de Estudios Internacionales.</p>
Planeación	
<p>En el Plan de Acción se exponen los siguientes propósitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar el proceso de planeación en las dependencias académicas y administrativas. 2. Fortalecer el proceso de inversión institucional con base en proyectos. 3. Consolidar el sistema integrado de información institucional. 4. Actualizar la red institucional de telecomunicaciones 	<p>Se adelantaron procesos de planeación institucional, de organización y sistemas, y procesos corporativos de cómputo por medio de acciones de diseño, asesoría y capacitación, a tal punto que en el año 2001 la totalidad de las dependencias académicas y administrativas cuentan con planes de acción y de inversión que se evalúan periódicamente, y la Universidad completa ya 1.443 funcionarios capacitados en técnicas administrativas y planeación y proyectos.</p> <p>El Banco Universitario de Programas y Proyectos es el encargado de fortalecer la inversión institucional con base en proyectos. Para el 2001 asesoró en la formulación y concepto de viabilidad para proyectos susceptibles de financiación externa, capacitó en formulación y preparación de proyectos a las dependencias, asesoró y elaboró 45 estudios de costos para la creación y actualización de programas de pregrado y de posgrado, y actualizó el cálculo de los costos promedio por estudiante de pregrado en el año 2000. Además, evaluó y dio viabilidad a 128 proyectos de recursos de estampilla por un valor de \$27.375.057.697, y administró y asignó los recursos destinados a apoyar la política institucional de ampliación de cobertura en pregrado.</p>
Sistema de comunicación integral.	
<p>Desarrollar un sistema que defina las políticas, y modernice, desarrolle y coordine los medios de comunicación de todas las dependencias.</p>	<p>La editorial publicó en total 75 libros, 61 nuevos y 14 reimpresos; bajó los costos de producción; logró mantener el nivel de ventas; y generó trabajo para 45 estudiantes.</p> <p>La emisora cultural estructuró áreas de trabajo relacionadas con la actualización tecnológica, el fortalecimiento de la programación y la extensión.</p> <p>El Departamento de Servicios Audiovisuales, encargado de la realización de videos y series televisivas y educativas, continuó apoyando a la Vicerrectoría de Docencia en la realización de series de televisión de educación formal.</p> <p>El Departamento de Información y Prensa por medio de sus publicaciones y productos impresos, cumple con el deber constitucional de informar lo que hace la Universidad.</p>
Fortalecimiento de la autonomía financiera de la Universidad	
<p>Los principales objetivos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer los ingresos de la Universidad. 2. Sanear el pasivo pensional. 3. Suscribir un acuerdo de pagos por la deuda de la Universidad con el ICBF. 	<p>Los recursos causados por parte de las entidades que aplican la estampilla fue de \$7.014 millones.</p> <p>Pago de la totalidad de los bonos pensionales reclamados durante el año.</p> <p>Acuerdo de pagos con el ICBF mediante el cual se logró congelar el pago de intereses de mora por un año.</p>

Planta física.	
Realizar obras de recuperación, mantenimiento, optimización y crecimiento de la planta física.	<p>Puesta en marcha de un proyecto para adecuar la infraestructura arquitectónica a las necesidades de desplazamiento específicas de la población discapacitada.</p> <p>Dotación del campus, de sillas y mesas resistentes a la intemperie.</p> <p>Señalización de parqueaderos y demarcación de zonas peatonales.</p> <p>Mejoramiento de la iluminación en zonas peatonales, deportivas, plazoletas y Teatro al aire libre.</p> <p>Se amplió la planta física en las facultades Nacional de Salud Pública y Ciencias Agrarias, y la Escuela de Idiomas ejecutó la última etapa del plan operativo de espacios físicos</p>

COHERENCIA DE LAS ACTUACIONES DE LOS DIRECTIVOS

Los empleados de la Universidad califican la coherencia entre el quehacer de los directivos, y los compromisos derivados de la Misión y del Proyecto Educativo, de la siguiente forma, expresada en porcentajes:

	Muy alta	Alta	Media	Baja	No sabe	No responde
Rector	14	58	5	0	15	8
Decano de la dependencia	17	49	5	0	14	15
Vicerrector General	8	42	6	0	33	11
Vicerrector de Docencia	11	45	6	0	28	10
Vicerrector de Investigación	15	46	2	0	27	10
Vicerrector Administrativo	9	47	7	0	27	10
Vicerrector de Extensión	9	44	9	0	28	10

COHERENCIA DE LAS ACTUACIONES DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Los directivos con excepción del Comité Rectoral, los profesores y los empleados califican la coherencia de las actuaciones de los órganos de dirección, con los compromisos derivados de la Misión y del Proyecto Educativo, de la siguiente manera, expresada en porcentajes:

	Consejo Superior			Consejo Académico			Consejo de Fac. Esc. o Inst		
	Directiv	Profesor	Emplea	Directiv	Profesor	Emplea	Directiv	Profesor	Emplea
Muy coherente	5	10	10	20	10	10	25	13	13
Coherente	60	40	47	60	48	49	50	48	50
Poco coherente	25	24	3	15	18	2	20	22	3
Incoherente	5	3	1	0	2	1	0	3	0
No sabe	0	22	29	0	22	28	0	12	21
No responde	5	1	10	5	1	10	1	1	13

De los miembros del Comité Rectoral, por su parte, uno las considera muy coherentes para el caso de los Consejos Superior y Académico; y los siete restantes, coherente.

MECANISMOS DE DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS PROGRAMAS.

Para los programas de formación que ofrece la Institución, tanto de pregrado como de posgrado, diplomas y cursos de extensión, se constató que permanentemente en la página *web* se encuentra información sobre la oferta, calendarios y requisitos; además, esta misma información se publica en los periódicos locales y en uno de los de circulación nacional. Para los programas de bienestar

y de investigación, la información pertinente se encuentra en los factores 7 y 4, del presente informe.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES

El Estatuto del Personal Administrativo, Acuerdo Superior 55 del 28 de octubre de 1983, que fue sustituido por el Acuerdo Superior 230 del 5 de agosto de 2002, contenía en el Título III lo referente a planta de cargos, creaciones, modificaciones, fusión y supresión de cargos; y en el Título IV, el ingreso y promoción del personal, en el cual se describen los criterios para su ingreso o ascenso. La nueva normatividad, en el Título I, clasifica los cargos; en el Título II establece las formas de vinculación y los criterios para nombramientos, así mismo define los procesos de selección y concurso y describe los procedimientos tanto para las nuevas vinculaciones como para los ascensos; y en el Título III presenta lo pertinente al Registro de la Carrera Administrativa en la Universidad de Antioquia.

La Universidad ha venido adaptando su modelo de planeación a los procedimientos y mecanismos establecidos por la llamada “Ley Orgánica del Plan de Desarrollo” o Ley 152 de 1994. Es así como el Acuerdo Superior 070 del 9 de marzo de 1996, por el cual se adoptó el Plan de Desarrollo de la Universidad, definió que la Institución se compromete con un plan indicativo, o plan estratégico, a diez años, que traza las directrices generales para el proceso de transformación de la Universidad; que este plan se determina a partir de la Misión, del objeto, de los principios y de los objetivos generales aprobados en el Estatuto General; que cada Rector deberá presentar, para su aprobación, el plan de acción para el período de su gestión y, según él, todas las dependencias académicas y administrativas ajustarán los suyos; que cada una de éstas presentará anualmente sus principales programas y proyectos, y cuantificará e identificará las fuentes de financiamiento de aquellos que requieran inversión; que cada unidad ejercerá libremente su función planificadora, con sujeción a los lineamientos del indicativo, y de sus planes de acción y de inversiones.

Al indagar a los miembros de los Consejos de Facultad, Escuela e Instituto sobre la claridad de las funciones encomendadas, 17 respondieron afirmativamente y 3 en forma negativa; sin embargo, de los 20, 14 admiten que existe una adecuada articulación entre esas funciones, y las tareas que desempeñan.

CERTIFICACIÓN PREVIA PARA CARGOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS

De las 440 personas que ocuparon cargos en los grupos directivo y ejecutivo, y que exigen certificación previa a la posesión, se tomó una muestra de 56 hojas de vida y se constató que en todos los casos este requisito se cumplió.

NOMBRAMIENTOS IMPUGNADOS

La Oficina de Relaciones Laborales informó que, en el período analizado, ninguno de las personas que han ocupado cargos directivos o ejecutivos ha sido formalmente impugnada.

ESTABILIDAD INSTITUCIONAL Y CONTINUIDAD DE LAS POLÍTICAS

En el Factor 1, Característica 2, Aspecto 1, Indicadores 1, 2 y 3, se evidencia la existencia de orientaciones y estrategias en el Proyecto Institucional, tanto para las funciones sustantivas, como para el bienestar y los recursos físicos y financieros.

Las normas internas para la designación de los directivos, y la composición y funcionamiento de los órganos de dirección, están contenidas en el Estatuto General de la Universidad.

- Consejo Superior Universitario: Su definición y composición se establecen en el Título Segundo, Capítulo II, Artículo 29, y sus funciones en el Artículo 33.
- Consejo Académico: Su definición y composición se establecen en el Título Segundo, Capítulo III, Artículo 34, y sus funciones en el Artículo 37.
- Consejos de Facultad, Escuela e Instituto: Su definición y composición se describen en el Título Segundo, Capítulo X, Artículo 57, y sus funciones en el Artículo 60.
- Rector: La definición, incompatibilidades y posesión del Rector se establecen en el Título Segundo, Capítulo V, Artículo 40. En el Artículo 41 se fijan las calidades.
- Vicerrector General: Sus funciones se fijan en el Título Segundo, Capítulo VI, Artículo 47.
- Vicerrectores Administrativo, de Docencia, de Investigación y de Extensión: Sus funciones se asignan en el Título Segundo, Capítulo VI, Artículo 48.
- Decanos: Su definición, calidades y funciones se establecen en el Título Segundo, Capítulo VIII, Artículos 51, 52 y 53, respectivamente.
- Directores de Institutos y Escuelas: Las funciones se establecen en el Título Segundo, Capítulo VIII, Parágrafo del Artículo 53, y en el Título Noveno, Capítulo Único, Artículo 115.

Evaluación de logros	Calificación	
La Universidad posee la normatividad y los mecanismos necesarios para garantizar la integridad e idoneidad de las personas responsables de su dirección; sin embargo la apreciación de los directivos, de los profesores y de los empleados, con relación a la coherencia entre las actuaciones de las directivas y los compromisos institucionales, es poco favorable.	Se cumple en alto grado	90

CALIFICACIÓN DEL FACTOR:

La conclusión de la evaluación de logros de las características que componen este factor, permiten identificar:

- La idoneidad y responsabilidad de la Universidad para darse una estructura organizacional coherente con las leyes vigentes y con su normatividad interna, de tal manera que pueda demostrar la eficiencia esperada de una universidad pública y con la complejidad que le imprime la cantidad y diversidad de programas y servicios que ofrece.
- Se hace necesario establecer mecanismos más eficientes para el diagnóstico y satisfacción de las necesidades académicas y administrativas, para así mejorar la visibilidad que de su organización y gestión tienen los públicos internos.
- Se destaca la fortaleza de la Institución en cuanto a la eficiencia de los medios de comunicación, aunque según los usuarios son susceptibles de mejoramiento. Así mismo, se encontró un compromiso responsable con la cualificación de su personal no docente, y con la aplicación equitativa y transparente de los estímulos laborales.
- En la capacidad de gestión se resalta la coherencia entre lo proyectado y los logros obtenidos; también, la equidad y transparencia en la provisión de cargos y en la asignación de funciones a su personal, según criterios previamente establecidos y conocidos por los estamentos. Aunque existe la infraestructura administrativa para una gestión íntegra, responsable, coherente y transparente, los directivos, profesores y empleados no lo perciben así.

Este factor se cumple en un 88 por ciento, es decir, se cumple en alto grado.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

¹ UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Plan de Desarrollo Institucional 1995-2006: Plan de Acción Institucional período 2001-2003. Medellín: Universidad de Antioquia, 200. p. 23-26

² -----, Estatuto General: Acuerdo Superior N° 1 del 5 de marzo de 1994. 3. ed. Medellín: Universidad de Antioquia, 2002. p. 37

³ SITUACIÓN NORMATIVA. En: UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Sistema Universitario de Extensión. Medellín: Universidad de Antioquia. p 9

⁴UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Plan de Acción Institucional período 2001-2003. En: Plan de Desarrollo Institucional 1995-2006. 2.ed. Medellín: Universidad de Antioquia, 1998.