

## DOCENCIA

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
No hay mecanismos claros de participación de los docentes en el Gobierno universitario.	Artículos de la reforma estatutaria pre-aprobados en las sesiones del CSU			<p>Un tema crucial en el contexto de la reforma, tiene que ver con los mecanismos de participación tanto del estamento profesoral como de los restantes en la toma de decisiones cruciales para la Universidad; por ejemplo en lo referente a la elección de organismos de gobierno y la designación de los directivos.</p> <p>Si bien el apartado correspondiente a la <u>Democracia y la Participación Universitaria</u> contempla la instalación del Consejo de Participación Universitaria, la Asamblea Consultiva Universitaria, así como de la Defensoría Universitaria, no están claramente establecidas las reglamentaciones que determinen el papel del estamento profesoral en la elección y conformación de estos organismos. Los esquemas que complementan el estado de la discusión no evidencian una propuesta clara que resuelva estas inquietudes.</p> <p>En cuanto a la designación de los directivos, llama la atención la nota marginal que hay en el numeral 9 de las funciones del CSU (Título II, Capítulo II) en la que se expresa que se está considerando que sea esta instancia quien designe a los decanos de las Facultades o tenga injerencia en ello.</p> <p>La docencia es un área misional medular de la Universidad. La propuesta de una Vicerrectoría que se ocupe específicamente de este estamento, de sus intereses y proyecciones y que se encuentre en relación y diálogo permanentes con la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, constituye un avance.</p>
No hay unidad de políticas y criterios académicos, curriculares, ambientales y pedagógicos a nivel Universidad.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano	Gestión (Curricular)/Cultural	Estatuto Académico	<p>La pre-aprobación de los artículos relacionados con la <u>Naturaleza de la Universidad</u> (Fundamentos, identidad y carácter; Principios; Objetivos; La comunidad universitaria; De la democracia y la participación universitaria), revela que existe consenso en el CSU en cuanto a la Universidad por la que se propende; no obstante esta claridad conceptual no se despliega claramente cuando se trata de establecer de qué modos sería posible una universidad que, "En tanto proyecto social y cultural" (...) sea "(...) un espacio institucional, libre, democrático, científico y creador, orientado a convertir en realidad el derecho a la Educación Superior". Esta abstracción debe materializarse a través de</p>

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
				<p>estructuras organizativas de la Academia y la Administración que dialoguen francamente entre sí.</p> <p>El Consejo Académico ha expedido en los últimos años una serie de acuerdos encaminados a orientar la implementación del sistema de créditos en la universidad, sin embargo, es evidente que la aplicación de dichas normas y el seguimiento, tanto de la implementación como del impacto, son aspectos que es necesario revisar y ajustar. Subyace entonces en la institución problemas relacionados con la cultura del cumplimiento a las orientaciones institucionales a tal punto que en algunos casos las unidades académicas, coordinaciones y funcionarios desconocen la expedición de determinadas normas. Tampoco es inteligible la competencia de cada una de las instancias que intervienen en la gestión curricular.</p>
Hay mayor preocupación por la formación profesional que por la formación personal y ciudadana de los estudiantes de la universidad.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano	Gestión Curricular/Propósitos de formación	Estatuto General	<p>Las normas nacionales actúan como in vector de fuerza que obliga a las instituciones al cumplimiento de unos estándares mínimos de calidad (registro calificado) y a procesos de reconocimiento social (acreditación). En este sentido, la autonomía de las instituciones y, en especial, de los programas queda circunscrita, por no decir delimitada, a los alcances establecidos en la normatividad nacional.</p> <p>Tal es el caso, sólo para citar un ejemplo, la norma establece que los propósitos de formación de los programas deben expresarse en términos de "competencias", énfasis que ha propiciado la preponderancia de la educación "profesionizante" (incluyo "laborizante").</p> <p>Esta coyuntura, ha obligado a la institución, en razón a contar con los registros calificados para la oferta de los programas, a adecuar, por lo menos desde la formalidad, los documentos a dicho requerimiento, estableciendo tres tipos de competencias (Acuerdo 9/2006): Ciudadanas, Básicas y Laborales. Se hace necesario entonces, en correspondencia con los propósitos de la institución, revisar la pertinencia del concepto y su incorporación a los currículos.</p> <p>En especial, habría que revisar el concepto de Competencia Ciudadana y realizar un seguimiento de la incorporación de estos presupuestos en los planes curriculares de los programas.</p>
Existe dispersión y desarticulación en la estructura y el desarrollo de las funciones de investigación,	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano	Gestión (Seguimiento)/Académica	Estatuto General/Estatuto Académico	La investigación formativa como parte del currículo que debe expresarse en un modelo pedagógico por problemas del conocimiento, con la utilización de herramientas didácticas como los proyectos de aula, los estudios de caso, el

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
docencia, extensión y proyección social universitaria.				<p>aprendizaje significativo, el aprendizaje social, etc.</p> <p>En el año 2010 el Consejo Académico estableció mediante acuerdo las diferentes opciones o modalidades para que los estudiantes adelantaran su proyecto de grado una de ellas tiene que ver con la participación de los estudiantes en proyectos de investigación institucionalizados a través de grupos o semilleros de investigación.</p> <p>La política establecida desde el año 2009 por parte del Consejo Superior de la Universidad en cuanto a reconocer mediante la figura de Servicio Académico Remunerado el trabajo que los docentes de planta realizan en el marco de proyectos de extensión busca fomentar la interacción entre la docencia y la proyección social, otorgándole mayor presencia de la Universidad en las diferentes sectores de la sociedad.</p> <p>La composición de los consejos de facultad y el consejo académico donde hay representantes de la vida académica en las tres funciones misionales debe fomentar la integración de éstas. Sin embargo, éstos cuerpos colegiados frecuentemente se quedan cortos en el establecimiento de políticas ya que los asuntos de la cotidianidad le restan el tiempo necesario para lograrlo.</p> <p>Los comités de investigación, y los comités de extensión de las facultades, así como el comité institucional de investigación y el comité central de extensión tienen entre otras finalidades buscar los mecanismos para lograr la articulación de las funciones misionales y establecer lineamientos para orientar la investigación y proyección social.</p>
No hay construcción unificada por campos de conocimiento ni corrientes de pensamiento. No hay currículos interdisciplinarios ni interprofesionales	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano	Campos de acción/Universidad	Estatuto General	Revisar los conceptos de interdisciplinariedad e interprofesiones. Hay programas que por su naturaleza son interdisciplinarios. Es necesario delimitar el término de disciplina y profesión y sus relaciones.
No hay claridad ni funcionalidad sobre las posibilidades de flexibilidad y movilidad en énfasis, especializaciones, doble titulación y/o convenios de movilidad académica estudiantil y profesoral a nivel nacional e internacional.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano	Campos de acción/Gestión/Currículo		

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
Existe un excesivo porcentaje de currículos cerrados y asignaturas obligatorias y con muchos pre-requisitos.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano	Gestión/Currículo	Por definir	Revisar el concepto de flexibilidad. Se ha asumido la denominación de espacio académico y la tradicional asignatura. No hay relación entre el área del conocimiento del programa y la relación entre créditos obligatorios y créditos electivos. Los créditos académicos rompen con la figura de los pre-requisitos en su concepción administrativa.
No hay claridad sobre la unidad académica relacionada con los fundamentos de los saberes, conocimientos y ciencias básicas en la Universidad. Por ejemplo, las matemáticas tienen condiciones y requisitos estructurales y académicos diferentes en cada facultad de la universidad.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano	Gestión/Currículo/Lineamientos para la construcción del currículo	Por Definir	
La presencia de al menos tres facultades de ingeniería en la universidad, cada una con un nombre diferente ha conducido a estructuras de saber ingenieril, matemático y tecnológico disperso y diferente, lo cual repercute en niveles diversos de calidad de sus egresados.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano		Estatuto Orgánico/Estatuto académico	La institución ha intentado implementar una estrategia de inclusión. El crecimiento de las facultades y los programas ha respondido a iniciativas individuales o de grupos de profesores, más que a un proyecto conceptualizado y planificado de universidad a largo plazo. Tal es el caso de la formación por ciclos, que en este momento devela la desarticulación administrativa y curricular entre programas de ingeniería, de la misma rama, que se ofrecen en modalidad tradicional o formación por ciclos en diferentes unidades académicas y, las diferencias (en especial de la gestión curricular) en la oferta de formación por ciclos en la Facultad Tecnológica y la Facultad de Ingeniería. Aquí también es necesario mencionar, que la ausencia de un marco conceptual institucional ha derivado en el uso indiscriminado de algunos términos, a la reducción y uso como sinónimos de otros.
Hay desarticulación de los programas de Pregrado y de postgrado.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano	Gestión/Currículo/Lineamientos para la construcción del currículo	Por definir	
El Comité de currículo no es funcional y sustituye la función de los consejos de proyecto curricular. Ineficiencia de algunos	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano	Gestión/Currículo/Lineamientos para la construcción del currículo	Por Definir	Las funciones de currículo y autoevaluación y acreditación deberían ser consideradas como inherentes a la función de los coordinadores de programas. En este sentido se considera necesario recuperar la imagen del coordinador prioritariamente como quien conceptúa el currículo. En ese sentido, las

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
comités permanentes con descargas académicas no productivas que han quitado responsabilidades a decanos y coordinadores.				actividades del Comité de Currículo y el Comité de Autoevaluación y Acreditación deberían ser inherentes a las funciones del coordinador.
Los comités de acreditación de las Facultades no son funcionales.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano		Por definir	Revisar la política curricular de los programas de la Universidad. No existen unos lineamientos institucionales para la construcción de los planes curriculares, ni una normatividad que integre todas las disposiciones que a este respecto, ha emitido en Consejo Académico.
El asunto de los créditos se ha vuelto más una formalidad normativa que una estrategia didáctico, pedagógica y administrativo académica que establezca con claridad la flexibilidad curricular en términos de ingreso, movilidad, salidas profesionales, vinculación regular a convenios internacionales y a programas de egresados de educación continuada y /o investigación.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano		Por definir	Más que en respuesta a una conceptualización y necesidades académicas derivadas de los programas, la incorporación del sistema de créditos, al igual que en el ejemplo de las competencias, responde a la normatividad nacional y a los presupuestos de la internacionalización.
Hay que tomar decisiones frente a la permanencia de programas por estar sobre saturado en su cobertura o tener programas como Administración Deportiva y algunas especializaciones que no logran completar ni la demanda mínima para abrir un grupo o para su sostenibilidad administrativa y financiera.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano	Gestión/Cultura/Académica	Estatuto Académico	Revisar la aplicación de las políticas institucionales, dado que existen unos criterios para la permanencia de los programas, sin embargo estos aspectos no se establecen en el marco estatutario
Falta reconocimiento y estímulos a las buenas prácticas de los	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero	Gestión/Académica	Estatuto Docente	

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
docentes.	Fabio Lozano			
Los requisitos para acceder a un cargo son diferentes en cada facultad aunque los contenidos e intenciones de los espacios académicos sean los mismos. Cada proyecto curricular construye sus propios requisitos al antojo y sin el debido control.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano	Gestión/Académica	Estatuto Docente	
Incoherencia en contratación docente y asignación de Cargas Académicas. Hay diversidad e inequidad y/o falta de racionalidad, economía y relación costo-beneficio en términos de integración, articulación, integración y coordinación de las funciones de investigación docencia, extensión y Proyección Social universitaria.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano		Estatuto Docente	
Hay que revisar la escala salarial con la que ingresa un profesor a la Universidad pues muchos pasan el concurso y no se vinculan debido a los bajos salarios.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano			
Existe, en situación que favorece el clientelismo, la repetición de contenidos con diferentes nombres e incremento del número de cursos y horas que se ofrecen, limitando las posibilidades de ampliación de la cobertura de estudiantes y/o la oportuna y eficiente promoción y graduación	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano			

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
de estudiantes. (Número de estudiantes que han debido graduarse con alto sobre costo sobre el presupuesto de la universidad y limitaciones de ampliación real de la cobertura estudiantil.				
La dispersión de docentes no permite la construcción de una comunidad académica y una mejor racionalidad en su organización y administración.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano			
En la asignación de cargas académicas existen problemas de dispersión de cursos, asignaturas y profesores, cursos repetidos, cursos con 15 estudiantes, aumento de profesores de planta, aumento de horas cátedra y de profesores ocasionales y no obstante no queda tiempo para la implementación de proyectos estratégicos de Desarrollo académico Universitario.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano			
Falta seguimiento y control de la gestión del Plan de Trabajo Docente Los criterios de Auto Evaluación, evaluación y administración del Sistema de Evaluación Docente y estudiantil son Inadecuados, no prevén la evaluación de las funciones universitarias de investigación, docencia, extensión y proyección	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano		Estatuto Docente	

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
social, así como la evaluación del nivel de productividad académica y/o científica de los docentes; tampoco repercute la evaluación docente en estímulos y reconocimientos académicos.				
Descargas académicas a docentes no planificadas, no justificadas. Incoherencia en contratación docente y asignación de Cargas Académicas	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano		Estatuto Docente	Cambiar la denominación de Descarga por Disminución de Horas Lectivas. Reglamentar en el Estatuto Docente lo correspondiente a la Disminución de Horas Lectivas
Los años sabáticos no están debidamente reglamentados y se asumen solo como un derecho y no como una responsabilidad académica para hacer aportes significativos debidamente planeados y/o financiados en los campos de la investigación, la docencia y la proyección social universitaria.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano		Estatuto Docente	Revisar el Acuerdo expedido por el Consejo Académico en años anteriores
Hay que pensar más en la formación doctoral y posdoctoral de tal manera que la rentabilidad de la producción docente deje de ser individual, centrada solamente en la acumulación de puntos salariales y bonificaciones; dicha producción docente debe ponerse al servicio de la institución.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano		Estatuto Docente/Plan de formación	
No hay claridad en la definición del plan de formación docente, según las necesidades establecidas en la	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano			

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
misión y la visión de la Universidad, de sus Facultades y de los proyectos curriculares; lo que hay es la suma de aspiraciones individuales de formación de los mismos docentes.				
La estructura y la función de la Oficina de Docencia esta centrada más en el análisis de hojas de vida y de puntajes y escalafonamiento instrumental de los docentes que en su administración, formación, desarrollo y promoción de un plan integral de carrera docente y el desarrollo articulado de las funciones universitarias.	Diagnóstico presentado al CSU por el Consejero Fabio Lozano		Estatuto Orgánico	

## INVESTIGACIÓN

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
Poco avance en la concreción transformación de una universidad profesionalista y credencialista a una universidad investigativa de alto impacto científico, tecnológico y de creación para el desarrollo Humano y Social.	Pre diagnostico reforma realizado por el Consejero Fabio Lozano	Organización, Gestión y Seguimiento	Reforma Orgánica	Para poder concretar una transformación de los lineamientos actuales que determinan el norte de la investigación institucional en la universidad (Acuerdo No. 014 de 1994 del CSU, Acuerdo No. 009 de 996 del CSU, Acuerdo No. 027 de 1993 del CSU, Acuerdo No. 004 de 1996 del CSU, Acuerdo No. 003 de 1997 del CSU, Acuerdo No. 11 de 2002 del CSU, entre otros) se requiere de la constitución de un verdadero sistema de investigaciones en donde se integre todos los lineamientos institucionales actuales y establezca la visión institucional sobre la investigación con una proyección mínima de 10 a 15 años. Asimismo, debe contener una estructura orgánica acorde con los nuevos lineamientos que sean establecidos y que permita reconocer la investigación como un eje misional articulado con toda la institución y no desarticulado como se presenta en la

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
				<p>actualidad en donde son muchas dependencias las que establecen apoyos al desarrollo de diferentes actividades de investigación.</p> <p>En este sentido, es importante reconocer al día de hoy los avances que el sistema de investigación ha tenido con la estructura obsoleta con que cuenta la universidad en donde es necesario tener en cuenta avances de grupos de investigación que, en la actualidad, están desarrollando investigación de alto impacto con otras entidades (nacionales e internacionales) e incidiendo en algunos temas de la política pública, las capacidades humanas con que cuenta la universidad, el talento humano formado mediante el esfuerzo de la institución para la formación doctoral, la consolidación del sistema de información de investigaciones (SICIUD) que ha organizado todo el sistema y cuenta con reconocimiento nacional y continuar construyendo el sistema de seguimiento y control establecido para el sistema de investigaciones, implementado a partir de estándares internacionales (Manual de Frascati) mediante la construcción de indicadores de ACTI.</p> <p>La integración y/o conformación de clusters y parques de investigación e innovación así como la construcción de programas de investigación, según campos, contribuiría a generar otras prácticas investigativas, acordes con el principio de desarrollo humano que promulga la institución.</p>
No se promueven los resultados ni el desarrollo de las investigaciones, ni se hace visible la presencia de la universidad como líder de primer nivel en el contexto nacional e internacional.	Prediagnóstico reforma realizado por el Consejero Fabio Lozano	Apropiación Social del Conocimiento	Reforma estatutaria	<p>El proceso de apropiación social del conocimiento es una tarea que no solo implica al sistema de investigaciones, sino a toda la universidad. La carencia de una dependencia de comunicaciones que centralice todas la información primordial de la institución es una necesidad urgente. Pero a su vez, se debe hacer claridad que existen procesos de promoción, socialización y divulgación de resultados que no es la adecuada o no existen los mejores medios para su desarrollo o la comunidad no los conoce. A su vez, la falta de un sistema de protección de propiedad intelectual lleva a que no se estimule la socialización de nuevos avances, el reconocimiento a los investigadores y la protección de los desarrollos que son alcanzados por la comunidad académica.</p> <p>Es fundamental que la divulgación de los resultados de investigación, enmarcada</p>

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
				<p>en el principio de la apropiación social del conocimiento, se potencie mediante la articulación de procesos de gestión que incluyen centros y/o institutos de investigaciones, publicaciones y relaciones internacionales. Esto, teniendo en cuenta que buena parte de la divulgación en la actualidad está dada por la participación de los investigadores en las redes y comunidades de aprendizaje.</p>
<p>La investigación que se hace tiene un carácter asistencialista y paternalista y no un carácter que permita la generación de recursos propios y/o la subvención de proyectos de alto impacto social.</p>	<p>Prediagnóstico reforma realizado por el Consejero Fabio Lozano</p>	<p>Organización, Gestión y Seguimiento</p>	<p>Reforma estatutaria</p>	<p>Cuando la universidad carece de un estatuto de investigación, estímulos a los investigadores y una estructura orgánica acorde con el tamaño y estructura administrativa, se hace imposible poder establecer un modelo de investigación propiamente dicha. Todo lo anterior, sumado con la falta de un estatuto de propiedad intelectual, entendido como el proceso por el cual se implementa un modelo de licenciamiento y uso de los derechos patrimoniales de los resultados de investigación alcanzados, no solo por los investigadores, sino por todos los miembros de la comunidad universitaria, hace imposible que se genere un modelo de obtención de recursos propios.</p> <p>Por otro lado, es completamente falso afirmar que la investigación no ha generado recursos a la universidad. Con base en los balances realizados por el CIDC en los últimos 5 años en donde se tiene en cuenta los proyectos de investigación que han sido cofinanciados (por ejemplo, COLCIENCIAS, Ministerios, etc.) han sido usados para la compra de equipos especializados, atención de necesidades de los grupos de investigación, compra de materiales bibliográficos, etc., que principalmente reposan en laboratorio, bibliotecas o en los grupos de investigación de la misma institución.</p> <p>Para favorecer el desarrollo del sistema de investigación se hace indispensable contar con la creación del propio fondo presupuestal que mediante la implementación de un modelo de centro de costos permita la administración adecuada del presupuesto de investigaciones.</p> <p>Por otro lado, es indispensable contar con personal de apoyo capacitado que fomente la gestión de la investigación en la universidad. Se trata de equipos de trabajo que identifiquen opciones de proyectos, convocatorias, licitaciones en las que la universidad pueda participar. También es indispensable contar con</p>

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
				personas que permanentemente estén indagando opciones de proyectos de investigación e intervención en sectores estratégicos como la educación, la infraestructura, la movilidad, el medio ambiente, las comunicaciones y TIC, la ciudadanía, entre otras, tanto a nivel local y nacional como en las entidades territoriales certificadas. Para esto, es necesario contar con una estructura orgánica adecuada como lo puede ser una Vicerrectoría de Investigación.
La carencia de comunidad académica conduce a que no sea posible establecer un plan serio de investigación desde las necesidades de la institución.	Prediagnóstico reforma realizado por el Consejero Fabio Lozano	Organización, Gestión y Seguimiento	Reforma estatutaria	<p>Es completamente falso afirmar que en la Universidad no hay comunidad académica dado que sin ella, la universidad hace mucho tiempo se hubiera derrumbado e históricamente ha sido la académica la que ha demostrado ser muy fuerte. Adicionalmente, no se puede relacionar la comunidad académica con un plan de investigaciones cuando la misma institución desde el Consejo Superior Universitario no ha apoyado los planes de investigación que han sido presentados por diferentes personas en diferentes momentos.</p> <p>El problema que ha vivenciado el sistema de investigaciones es la falta de integración de toda su reglamentación, la no existencia de una estructura orgánica que responda por todas las actividades de investigación que se desarrollan en la universidad.</p> <p>Para dar solución a estos y otros problemas, se requiere de un estatuto de investigación que establezca procesos y procedimiento para el desarrollo de la investigación, defina su estructura orgánica, las formas de hacer investigación, establezca los estímulos a los investigadores y reglamente los medios y formas para la protección de la propiedad intelectual</p>
La inexistencia de un programa científico de investigaciones hace que los profesores no tengan claridad sobre que deben estudiar y por qué hacerlo, pero si saben que es bueno tener comisión de estudios y/o años sabáticos pues las exigencias posteriores son mínimas.	Prediagnóstico reforma realizado por el Consejero Fabio Lozano	Política institucional	Reforma estatutaria	<p>¿Un programa científico de investigaciones debe ser entendido como un plan misional de investigaciones? ¿Cuál debe ser su relación con los profesores? Esto se pregunta porque debería estar claramente diferenciado en la reglamentación de la universidad y en donde se debería plantear que no son los profesores, en primera instancia los que deben realizar actividades de investigación. La responsabilidad debería ser directamente establecida a los investigadores.</p> <p>No se puede seguir pensando que el profesor con una horas de asignación dentro de su plan de trabajo se convierta en científico y se le exija unos indicadores de</p>

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
				<p>productividad científica. Para ello se debe establecer una estructura orgánica acorde con las exigencias que se plantean para el sistema de investigación.</p> <p>En una universidad no se pueden encaminar intereses particulares con intereses generales y por ello, los programas deben ser flexibles y acordes con sus objetivos y permitir de muchas formas el desarrollo de todo su personal académico, investigativo, administrativo y estudiantil, claro está con un proceso orientado hacia los lineamientos institucionales.</p> <p>Un programa científico coherentemente formulado debería contar con procesos de formación de investigadores, recursos para la financiación de proyectos de investigación, programas de apropiación social del conocimiento y mecanismos para la transferencia de resultados. Todo lo anterior articulado con campos de conocimientos que son desarrollados mediante programas de investigación ejecutados por los institutos, grupos y semilleros de investigación. En este sentido, la conformación de clusters y parques, articulados con la comunidad universitaria y sectores externos permitiría construir el o los programas de investigación requeridos.</p>
<p>No hay un plan estratégico de competitividad nacional e internacional para el posicionamiento de la universidad como una universidad investigativa de alto impacto para el desarrollo humano y social.</p>	<p>Prediagnóstico reforma realizado por el Consejero Fabio Lozano</p>		<p>Reforma estatutaria</p>	<p>El planteamiento de la idea central de este punto está mal enfocado dado que si existe un plan estratégico de competitividad regional y nacional a nivel de ciudad y de toda la región en donde la universidad debería articularse e integrarse pero en los cuales la universidad no ha hecho parte en la formulación de los mismos.</p> <p>No se puede pensar en ser competitivos cuando no se tiene un modelo de propiedad intelectual, programas de emprendimiento y competitividad. Con esto se quiere desconocer el gran esfuerzo realizado por pocos grupos de investigación que han establecido sus propias alianzas y han participado en programas nacionales beneficiando a s propia comunidad investigativa.</p> <p>Por otro lado, ¿para los investigadores, de qué les sirve ser competitivos cuando a la universidad no le importa, no lo apoya y no lo estimula a serlo? En este</p>

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
				<p>sentido, se hace necesario establecer oficinas o dependencias dedicadas a la identificación de productos de investigación que puedan ser objeto de transferencia de resultados de investigación facilitando la labor del investigador dado que en la actualidad es el profesor el que debe desarrollar academia, investigar, transferir y a su vez ser competitivo, todo dentro de su plan de trabajo</p> <p>Se requiere que la futura Vicerrectoría de investigaciones propicie la gestión de la investigación con el fin de establecer diálogos entre las actividades investigativa de la universidad y las necesidades de la ciudad y el país en diversos sectores. También es clave establecer vínculos con comunidades de otros países mediante programas de movilidad, cooperación y transferencia.</p>
No hay un plan que regule que profesores y cuándo pueden realizar estudios postgraduales, creando necesidades de contratación de docentes no planificadas para reemplazar a los que están en comisiones de estudio y año sabático.	Prediagnóstico reforma realizado por el Consejero Fabio Lozano	Estatuto Docente, Estatuto de Investigación	Reforma estatutaria	<p>Existe un plan de formación docente aprobado por el Consejo Académico y que fue construido desde los proyectos curriculares. Lamentablemente esta información se convierte en documentos desconocidos por la misma comunidad, que no son debidamente socializados y que en algunos casos obedecen a intereses particulares. Son documentos construidos basados en las necesidades puntuales del momento, sin proyección a largo plazo que los convierte en documentos estáticos y por ende poco consultados por las diferentes dependencias de la universidad y los mismos profesores.</p> <p>Por otro lado, se deben diferenciar claramente que es comisión de estudio y año sabático identificando sus objetivos, sus alcances y los resultados alcanzables porque no se puede identificar de igual forma y plantearles los mismos objetivos.</p>
Dualidad de competencias en algunos centros e institutos.	Prediagnóstico reforma realizado por el Consejero Fabio Lozano	Organización, Gestión, Seguimiento	Reforma orgánica	<p>La dualidad a la que se hace referencia es establecida cuando se estudia el estatuto orgánico actual de la universidad y todos los antecedentes que dieron origen a los mismos institutos y sus propios intereses particulares. No por ello se puede decir y afirmar que son iguales. Por lo contrario, se debe definir con claridad que se entiende por centro y por instituto, establecer sus funciones fundamentales para que no se presenten las dualidades de competencias planteadas.</p> <p>De igual forma, no se puede pensar en tener institutos en facultades, en investigación y en extensión como se encuentra planteado en los documentos</p>

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
				<p>estudiados, porque la dualidad se esta planteando como elemento fundamental de la estructura orgánica.</p> <p>Los institutos y/o centros deben ser articuladores y deben responder a la organización de estructuras inferiores que soporten todo el desarrollo de los mismos y no al desarrollo de un interés particular. El ejemplo de plantear institutos de investigación que articulen y hagan participe el desarrollo de grupos de investigación es una necesidad planteada por los mismos sistemas de investigación en los que se requiere el uso adecuado de recursos y el mejor desempeño en el desarrollo de actividades de investigación.</p>
<p>EL IPAZUD y el IEIE no se diferencian ni en sus funciones ni en sus resultados, realizan una o dos investigaciones, publican al año una revista, uno o dos libros resultados de la investigación, tienen un programa radial y un periódico ... Con la diferencia que no tienen ningún investigador en su planta. Su productividad es muy débil y limitada: esperan siempre recibir el apoyo para el funcionamiento y la investigación, no gestionan aportes externos, no hacen alianzas, no generan ingresos propios.</p>	<p>Prediagnóstico reforma realizado por el Consejero Fabio Lozano</p>	<p>Organización, Gestión y Seguimiento</p>	<p>Reforma orgánica y estatutaria</p>	<p>Se debe, inicialmente, reconocer las fortalezas de cada uno de los institutos, en especial el IPAZUD que ha articulado el trabajo de por lo menos, 3 grupos de investigación. Se desconoce que según el modelo internacional planteado Frascatti, referente internacional para la medición de actividades de investigación, desarrollo e innovación (ACTI), plantea procesos de formación de investigadores, desarrollo de proyectos de investigación, apropiación social del conocimiento y transferencia de resultados, ejes centrales de las actividades que desarrollan los institutos de investigación.</p> <p>Los institutos con que cuenta la universidad no son diferenciados a nivel orgánico pero si en sus actividades diarias que realiza. En este sentido, no se pueden comparar ninguno de los mencionados con el ILUD y mucho menos cuando se pone la variable presupuesto en la comparación de los mismos. ¿Cómo se puede llegar a exigir cuando no se aporta, ni se apoya, ni se respalda? ¿Cómo se puede afirmar que las funciones del IPAZUD y el IEIE son las mismas cuando cada uno de ellos tienen procesos completamente diferentes? ¿Cómo se puede afirmar que el IPAZUD no gestiona o no ha gestionado recursos externos, ni tiene alianzas? Por esto que se plantea para el desarrollo de los institutos y lo planteado como propuesta de reforma orgánica se debe tener en cuenta que debe primar el interés general por encima de lo particular.</p> <p>Aunque los presupuesto de sostenimiento son exigüos, los institutos han buscado alternativas para cumplir sus propósitos misionales. Particularmente, el</p>

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
				<p>IPAZUD ha promovido sistemáticamente (desde hace más de seis años) el desarrollo de actividades de investigación, extensión y formación.</p> <p>Para evitar este desconocimiento generalizado, se debe implementar un modelo de seguimiento a partir de indicadores de ACTI que permitan evidenciar su producción investigativa y el impacto que se ha tenido en varias localidades del Distrito Capital.</p>
Existe dispersión y desarticulación en la estructura y el desarrollo de las funciones de investigación, docencia, extensión y proyección social universitaria.	Prediagnóstico reforma realizado por el Consejero Fabio Lozano	Organización, Gestión y Seguimiento	Reforma orgánica y estatutaria	<p>¿La dispersión que se plantea se establece a que nivel: a nivel administrativo, orgánico, estatutario o académico? Se formula la pregunta anterior porque es extraño que a nivel docencia se desarrollen grandes procesos de investigación completamente articulados con la académica, se tenga un programa de doctorado en el área de la educación que ha apoyado el desarrollo de nuevos procesos en algunas áreas del conocimiento que al parecer se desconocen por completo al no indagar en la base de la universidad: los profesores que son los docentes, los que hacen la investigación y como si fuera poco, deben hacer la extensión, todo lo anterior en 40 horas semanales. Es cierto, que la articulación debería ser mucho más clara, se debería plantear un modelo conceptual para cada proceso de articulación y un apoyo administrativo que realice y oriente todo este proceso.</p>

## EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
---------	------------------	---------------------	---------------------------	-------------

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
Escasa participación de estudiantes, egresados y docentes	Prediagnóstico. FL	Participación de estudiantes Estudiantes	<p>Creación de institutos y centros (u otras formas organizativas) que ofrezcan espacios académicos (formales y no formales) estructurados, sistemáticos y permanentes para la participación de estudiantes en diversas modalidades (monitores, auxiliares, pasantes, becarios, voluntarios, entre otros) y a la vez incentiven un mejor rendimiento académico.</p> <p>En los institutos (e incluso centros) se articularían los grupos de investigación y semilleros que trabajen en temáticas afines con el objeto del instituto. De esta forma, el mismo instituto se apoyaría la gestión de los resultados de investigación y su transferencia.</p> <p>Creación de un sistema de promoción e incentivos (becas, pasantías, apoyos económicos, monitorías, entre otros) privilegiando el rendimiento académico del estudiante como criterio de participación y permanencia.</p> <p>Definición de lineamientos vinculantes que exijan en cada programa y proyecto de extensión y proyección social la participación de un número mínimo de estudiantes en algunas de las modalidades y tesis.</p> <p>Conformación de un mecanismo de autogestión y reinversión de un aparte de los recursos que se generan de beneficio institucional en las unidades académicas (institutos, centros, facultades) para conformación de Planes de Extensión y Proyección Social de iniciativa propia, con alta participación de estudiantes de pregrado y posgrado).</p>	<p>La extensión y proyección social son actividades fundamentales que posibilitan la inserción de las prácticas profesionales en el medio a la vez que se constituyen en mecanismo para formar compromiso y responsabilidad social del futuro egresado.</p> <p>Bajo la normatividad actual, la participación de los estudiantes en procesos de extensión y proyección social es escasa, de una parte no son muchos los programas de proyección estructurados que impliquen la vinculación de estudiantes.</p> <p>Los esquemas de vinculación actuales no son claros (ni en pasantías internas, ni en monitorías, como asistentes o auxiliares), su vinculación se da en condición de "contratista" relegando a un plano inferior las posibilidades académicas e incluso el mismo desempeño del estudiante. Los incumplimientos y éxitos no redundan en la hoja de vida académica del estudiante.</p> <p>A la vez estas actividades no se conciben como espacios académicos (formales y no formales) de tal forma que se fortalezca la formación de nuestros profesionales.</p> <p>En esta medida, es necesario establecer un puente dialógico entre realidad y estructuras curriculares para que sea un punto de referencia de inclusión en las incitativas de cambio que deben introducir los Proyectos Curriculares.</p>
Escasa participación de estudiantes, egresados y docentes	Prediagnóstico. FL Informe 2009-2012	Docentes	Creación de institutos y centros (u otras formas organizativas) que favorezcan la participación de docentes en programas de extensión y proyección social con condiciones administrativas y logísticas adecuadas.	Tradicionalmente la participación de docentes en proyectos de extensión es extremadamente baja (si se compara con el conjunto de universidades públicas) y se ha acogido a mecanismo "poco convencionales" para lograr el

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
	Indicadores SUE Diagnóstico Plan Estratégico		<p>Creación de un sistema de promoción e incentivos en los que la participación del docente en procesos de extensión y proyección social se constituya en factor de evaluación y definición de la generación de apoyos (a participación en eventos, comisiones, premios, condecoraciones, bonificaciones, entre otros).</p> <p>Definición de lineamientos vinculantes que exijan en cada programa y proyecto de extensión y proyección social esté liderado y mantenga participación de un número o proporción mínima de docentes.</p> <p>Ajustar y ampliar el concepto de Servicio Académico Remunerado para la participación de docentes de vinculación especial en procesos de extensión y proyección social, en condiciones equitativas y justas.</p> <p>Generar lineamientos claros sobre la participación y responsabilidad de los docentes en los procesos de extensión y proyección social</p> <p>Conformación de un mecanismo de autogestión y reinversión de un aparte de los recursos que se generan de beneficio institucional en las unidades académicas (institutos, centros, facultades) para conformación de Planes de Extensión y Proyección Social de iniciativa propia, con alta participación de docentes en diversas modalidades).</p> <p>Creación de un sistema de costos pecuniarios asociados a actividades de extensión en donde se evidencien tablas de reconocimiento de servicios.</p>	<p>reconocimiento económico.</p> <p>A pesar de que el estatuto docente prevé la extensión como una de las actividades a incluir en el plan de trabajo docente, un análisis de la conformación de los planes de trabajo de los docentes de planta de la Universidad revela claramente que solamente se incluye esta actividad en los casos en que se realizan funciones de coordinación de unidades de extensión o instituto.</p> <p>Igualmente, los grupos de trabajo que se conforman en actividades de extensión y proyección social son pocos pues no se ha apropiado esta posibilidad, existente en el Estatuto Académico de la Universidad.</p> <p>Con la aprobación del Acuerdo 02 de 2009 (CSU) se generó un esquema de incentivos económicos por la participación de docentes en actividades de extensión. Es un acto de justicia frente al trabajo que quien gestiona una iniciativa de extensión debe obtener una remuneración por lo realizado. Así mismo, si como consecuencia de su conocimiento, dedicación y capacidad de gestión se involucra o es involucrado en la ejecución de las actividades de la propuesta. Satanizar la remuneración, es desestimular la posibilidad de generar nuevas iniciativas de proyección social.</p> <p>Es necesario de incentivar programas de proyección social en los que los docentes lideren procesos, con la participación e estudiantes, y que esas actividades sean reconocidas como actividad académica.</p>
Escasa participación de estudiantes, egresados y	Prediagnóstico. FL	Egresados	Establecimiento de una política de egresados de la Universidad y los programas correspondientes.	En la actualidad no existe un seguimiento a la participación de nuestros egresados en los proyectos de extensión y

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
docentes	Indicadores SUE Diagnóstico Plan Estratégico		<p>Creación de centros y programas de formación continuada para egresados.</p> <p>Conformación de unidades académico – administrativas responsables de la gestión de los programas de egresados, que se articule a las facultades y trabaje coordinadamente con institutos y centros.</p>	<p>proyección social de la Universidad.</p> <p>La participación e da básicamente en calidad de “contratista” en condiciones similares a las que lo hace cualquier profesional egresado de otra institución</p> <p>La universidad no cuenta con programas de formación continua para nuestros profesionales, las escasas actividades que existen no obedecen a un lineamiento institucional no de facultad, más bien a iniciativas particulares.</p> <p>No se cuenta con una política e instrumentos normativos que fomenten la participación para que la extensión se proyecte con y para los egresados.</p>
Baja visibilidad e impacto en los sectores económicos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos	Prediagnóstico. FL Diagnóstico Plan Estratégico	No se han implementado esquemas de reporte que faciliten la caracterización de los productos académicos de extensión y sus impactos	<p>Creación de una Unidad de Dirección General (Vicerrectoría de Investigación y Extensión)</p> <p>Creación de unidades responsables de la consolidación y análisis de la información y de los procesos de socialización, difusión, apropiación, gestión.</p> <p>Creación del Sistema de Propiedad Intelectual</p> <p>Los estatutos que se generen deberían incluir principios, objetivos de la extensión y la proyección social de tal forma que estos se hagan vinculantes para la generación de estatutos específicos. Igualmente lineamientos sobre:</p> <p>Los productos académicos en proyectos de extensión y sistematización de experiencias.</p> <p>Generación de propuestas y reportes de conformidad con los lineamientos dados por el órgano de Dirección (Por ejemplo la Vicerrectoría de Investigación y Extensión) y en los instrumentos que se generan.</p>	<p>El modelo de gestión de la extensión que se implementó e práctica en la Universidad se centra en dar respuesta a requerimientos de diferentes entidades de acuerdo con intereses específicos y no sobre unos lineamientos y programas claros y sistemáticos que permitan permanecer más allá de la vigencia de los proyectos.</p> <p>La Universidad no cuenta con información que le permita evaluar calidad e impacto de sus actividades y de los resultados de las actividades de extensión y proyección social pero tampoco con los lineamientos e instrumentos que lo promuevan. Tampoco cuenta con un mecanismo que le permita hacer seguimiento a la implementación y uso de esos resultados en los sectores en donde realiza estas actividades.</p> <p>En lo que tiene que ver con la revisión de experiencias de extensión es apenas una iniciativa que no se ha cristalizado., de esta revisión se podrían extraer buenas prácticas en extensión y proyección social que redunden en mejoramiento de estrategias, proyectos, proceso, entre otros.</p>

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
Baja visibilidad e impacto en los sectores económicos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos	Prediagnóstico. FL Diagnóstico Plan Estratégico	Falta de Programas de Extensión	<p>Creación de Institutos, Centros u otras formas de organización en campos específicos de conocimiento en donde puedan converger laboratorios, observatorios, unidades de vigilancia tecnológica, grupos de investigación.</p> <p>La existencia de estas unidades se justificaría en la medida en que se articula en áreas de interés institucional, se soporta en grupos de investigación o de extensión con trayectoria, se cuenta con experiencia y capacidades en el campo, cuenta con alianzas estratégicas y con un mecanismo de autogestión que garantice la sostenibilidad en el sentido amplio de la palabra.</p> <p>Construcción de agendas estratégicas de extensión con los diversos sectores y organizaciones de manera participativa, atendiendo a los campos de interés institucional.</p> <p>Fomento a la conformación y fortalecimiento de redes de cooperación desde los institutos, centros, vicerrectorías, decanaturas.</p>	<p>La extensión que realiza la Universidad no obedece a las fortalezas ya creadas y a programas institucionales de extensión.</p> <p>Los proyectos de extensión son aislados, lo que impide su sistematización y dificulta el seguimiento a los impactos y resultados</p> <p>Las relaciones con los diversos sectores son débiles y se limitan a la ejecución del proyecto ya acordado, estas relaciones no permanecen en el tiempo.</p>
Baja visibilidad e impacto en los sectores económicos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos	Prediagnóstico. FL Diagnóstico Plan Estratégico	Responsabilidad no asignada	<p>Creación de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.</p> <p>Creación de una Unidad (Dirección de Extensión y Proyección Social) responsable del seguimiento, evaluación de impacto, gestión de resultados, promoción de las relaciones con los sectores y promoción de programas de extensión.</p>	<p>Bajo la normatividad actual, no es clara cuál dependencia es la responsable de dirigir, coordinar y responder por los procesos de evaluación de impacto, socialización, apropiación y gestión de resultados de investigación y extensión.</p> <p>Cada una de las dependencias realiza esfuerzos aislados sin contar con unidad institucional.</p>
Baja visibilidad e impacto en los sectores económicos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos	Prediagnóstico. FL Diagnóstico Plan Estratégico	Falta de definición de sistema de indicadores	<p>Asignar a la Unidad que se cree la responsabilidad de creación, implementación, consolidación, análisis, seguimiento de indicadores de extensión.</p>	<p>Si bien se cuenta con algunos avances en cuanto a la definición de una metodología para la sistematización de experiencias y de un sistema de indicadores e instrumentos para el seguimiento y evaluación de las actividades, procesos e impactos de la extensión y proyección social, este esquema requiere de mayor precisión y ser adoptado institucionalmente para su despliegue e implementación en</p>

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
				toda la Universidad.
Baja visibilidad e impacto en los sectores económicos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos	Prediagnóstico. FL Diagnóstico Plan Estratégico	Disponibilidad de recursos	Crear un mecanismo de autogestión financiera (Gestión por Fondos Presupuestales) y reinversión en actividades de difusión, apropiación, socialización, entre otros.	Los recursos para la sistematización de experiencias de extensión así como para el análisis de impactos y resultados son escasos. Las dependencias hacen pequeños esfuerzos que redundan en acciones aisladas, carentes de unidad institucional al momento de ser ejecutados.
La relación con los sectores sociales, económicos y productivos y muy débil	Diagnóstico Plan Estratégico	Falta de Programas de Extensión	Construcción de agendas estratégicas de extensión con los diversos sectores y organizaciones de manera participativa, atendiendo a los campos de interés institucional.  Fomento a la conformación y fortalecimiento de redes de cooperación desde los institutos, centros, vicerrectorías, decanaturas.	Como ya se mencionó antes, los proyectos de extensión son aislados, lo que impide su sistematización y dificulta el seguimiento a los impactos y resultados  Las relaciones con los diversos sectores son débiles y se limitan a la ejecución del proyecto ya acordado, estas relaciones no permanecen en el tiempo.
No existe claridad normativa o sistema de gestión para transferencia, productos académicos de la extensión.	Práctica	Inexistencia de condiciones institucionales	Creación de un Sistema de Propiedad Intelectual  Creación de Unidades Académicas y de Gestión (Dirección de Investigaciones y Dirección de Extensión y Proyección Social) Adscritas a la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, responsables de la gestión de resultados de investigación, extensión y docencia.	La extensión que realice la Universidad se debería derivar de los avances, fortalezas y resultados de la docencia e investigación.  Es así que la extensión se constituiría en el mecanismo natural para la transferencia y apropiación de resultados de investigación y como la actividad natural que la dinamiza y retroalimenta.  Es este sentido se haría necesario precisar y crear las condiciones institucionales que favorezcan las actividades de I
La extensión debe estar vinculada a la docencia Desarticulación docencia – investigación - extensión	Prediagnóstico, FL Diagnóstico Plan Estratégico	Desarticulación	Fomento a la participación de docentes y estudiantes. Flexibilización del currículo: la extensión como generador de espacios académicos (laboratorios, museos, colecciones, proyectos de extensión, Programas de extensión) Recuperar y resaltar el papel de los grupos de investigación en todas sus dimensiones Creación de institutos y centros con alta participación de grupos de trabajo e investigación.	La articulación de las actividades misionales se verificará en la medida en que:  Logremos una mayor participación de la comunidad académica en estos procesos, Exista una verdadera flexibilidad y movilidad en los currículos, así los espacios académicos cobrarán nuevas connotaciones y se apropiarán los procesos de extensión y proyección social.

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
			Un modelo de gestión y autogestión que permita reinversión en proyectos estratégicos para la comunidad.	Las unidades académicas que se constituyen nazcan desde las mismas comunidades académicas y estén lideradas por ellas, con alta participación de las facultades.
Cobertura de beneficios institucionales baja mientras la Universidad hace aportes en especie.	Prediagnóstico. FL	Beneficio Institucional	<p>Redefinición del concepto de Beneficio y de los Costos de Administración desde lo estatutario (Estatuto General y Estatutos Específicos), así como de las responsabilidades de los gestores.</p> <p>Creación de un mecanismo de gestión presupuestal descentralizada que implique autogestión financiera y posibilidad de reinversión de recursos para las unidades gestoras y ejecutoras (Fondos Especiales).</p> <p>Creación de un mecanismo de seguimiento por Centros de Costos y Costos por Proyecto.</p> <p>Definición de los lineamientos generales para el establecimiento de Sistema de Costos Pecuniarios por actividades de investigación y extensión en la Universidad.</p>	<p>En la normatividad vigente hay falta de precisión tanto en el concepto como la disposición que habrá de hacerse a estos recursos.</p> <p>Si bien la norma superior establece la necesidad de generar beneficio, no expresa claramente si este beneficio ha de referirse a lo económico, lo social, lo ambiental, lo académico, entre otros posibles significados del término.</p> <p>Por su parte, la rectoría ha realizado diversos esfuerzos en establecer un reglamento, interpretando el aspecto económico asociado al concepto y estableciendo criterios de reinversión en las unidades gestoras de estos recursos.</p> <p>No obstante, a la fecha estos recursos no se han reinvertido como lo planteaban las resoluciones rectorales, lo que ha generado desconfianza e incluso falta de compromiso con la actividad de parte de la comunidad.</p> <p>Hay desconfianza y desmotivación al uso institucional del benéfico, que en la mayoría de los caso son definidos desde el nivel central y no llega a los Proyectos Curriculares gestores, independiente de la baja capacidad de gestión que impide el beneficio institucional</p>
Visión economicista de la extensión, negocio para algunos.	Prediagnóstico. FL	Visión economicista	<p>Definición de Principios, Objetivos y Funciones de la extensión y Proyección Social.</p> <p>Definición precisa de los mecanismos de participación de la comunidad Universitaria y las escalas de reconocimiento económico.</p>	La estructura que se conforme habrá de dejar claro las responsabilidades (de cualquier índole) sobre la gestión de actividades y recursos de extensión.

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
			Definición de los lineamientos generales para el establecimiento de Sistema de Costos Pecuniarios por actividades de investigación y extensión en la Universidad.	
<p>Ineficiencias en la administración</p> <p>No hay oportuno y eficaz apoyo administrativo a la extensión</p> <p>Debilidad en los esquemas de seguimiento a la extensión en las facultades</p> <p>Soporte administrativo, logístico y jurídico a la extensión</p>	Prediagnóstico, FL	Estructuras especializadas	<p>Fortalecimiento de las infraestructuras y equipos de trabajo de las diferentes áreas centrales, creando grupos especializados en gestión de proyectos de investigación, extensión y transferencia de tecnología y resultados, desde lo administrativo, financiero, jurídico y operativo.</p> <p>Estos grupos especializados se desplegarían (profesionales de enlace) por las distintas Unidades para dar soporte a las Unidades ejecutoras de proyectos, con cargo a los recursos de estas unidades, pero bajo el direccionamiento general.</p> <p>Descentralización (Creación de Fondos Especiales y Centros de Costos) y desconcentración parcial.</p>	<p>No se cuenta con conocimiento institucional y soporte administrativo, financiero, jurídico y operativo para el desarrollo de proyectos de investigación, extensión, de transferencia de tecnología, entre otros.</p> <p>Se ha tratado de implementar estructuras análogas a las aplicadas en otras instituciones o funciones, desconociendo la naturaleza y especificada que exige la gestión de proyectos que involucran conocimiento, tecnología y diversos marcos normativos, así como administración de recursos financieros entregados por terceros.</p> <p>Si bien, existen personas (individuos) con conocimiento específico, la Universidad no ha generado una estructura que permita potenciar, fortalecer, desarrollar al personal especializado y de soporte.</p>

## GESTIÓN - PLANEACIÓN – ADMINISTRACIÓN

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
Existe un divorcio latente entre la gerencia administrativa (comúnmente denominada Administración) y la Administración académica (denominada Académica).	Documento de diagnóstico del Consejero Fabio Lozano. Reforma Orgánica y estatutaria	No se tiene una coherencia en la utilización de los recursos de la Universidad con los fines misionales.	Reforma Orgánica.	Desde siempre se ha propuesto como discurso la prevalencia de la academia sobre la administración, sin embargo en el imaginario de la comunidad universitaria esto no se corresponde, es decir la administración no está al servicio de la academia y en muchos casos la apariencia que se da es que la obstaculizan y no la soportan con apoyo logístico adecuado. Por otro lado pocos son los procesos participativos de la comunidad académica en los procesos de

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
				planeación que son los de origen al problema. Se plantea como unidad de interrelación entre la academia y la administración el desarrollo del PUI que a su vez lo conforman el Plan Estratégico, Plan Operativo Universitario y planes de Acción y planes de Trabajo. Así mismo se destaca el papel de la la Autoevaluación Institucional y las necesidades de desarrollo académico, administrativo, físico y logístico de la Universidad y la proyección de sus áreas, programas y proyectos. Aunque esta propuesta es muy válida aún falta elaborar su procedimiento.
Falencia en los procedimientos en los procesos vitales de la gestión como son los de planeación, ejecución y los de control.	Documento diagnóstico de Consejero Fabio Lozano. Propuesta de áreas estratégicas Consejero José D. Lamk .	No existe una real planeación académica que oriente los demás aspectos de la planeación y por lo tanto del control.	Reforma estatutaria.	No se realiza una verdadera planeación académica que oriente y lidere los procesos de planeación institucional, esta labor se limita en gran parte a la elaboración de presupuestos de manera indexada en el tiempo por el IPC, desconociendo los verdaderos aspectos de planeación académica; por otro lado la repartición presupuestal se realiza de la misma manera por aumentos vegetativos de las partidas sin considerar las necesidades cambiantes de las cuentas y de los centros de costos que obviamente no existen en la institución. En este sentido, la consultiva define el Sistema de Planeación y Seguimiento, le corresponde elaborar el PUI, lo compone las políticas, estrategias, planes y programas. Se reconfirma al Banco de Proyectos, mencionando como metodología la planeación estratégica y al emprendimiento. Todo esto articulado en la Unidad de Planeación y Seguimiento, y operacionalmente por la Unidad de Planeación y Seguimiento conformada por Rector y vicerrectores, decanos y jefe de la Unidad de Planeación y seguimiento, esta también le corresponde ser la gestora de las estadísticas de la Universidad. Nuevamente se puede decir que es una buena idea que merece la pena su reglamentación y procedimientos para llevarla a cabo.
Desarticulación entre las unidades, la falta de control y en general para toda la Universidad.	Documento diagnóstico de Consejero Fabio Lozano.	Algunas actividades logísticas se duplican y otras no se cubren adecuadamente.	Reforma Orgánica y estatutaria.	Esto puede quedar subsanado con el sistema propuesto por la consultiva en donde se da el Sistema de Planeación y Seguimiento, le corresponde elaborar el PUI, lo compone las políticas, estrategias, planes y programas. Se reconfirma al Banco de Proyectos, y la integración del PUI que a su vez lo conforman el Plan Estratégico, Plan Operativo Universitario y planes de Acción y planes de Trabajo. Esto como ya se dijo merece la pena su articulación y para ello se puede suponer la propuesta de Stafford Beer de tener un Modelo de Sistema Viable en donde se hable del Nivel de

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
				Inteligencia. Complementándolo desde luego con un nivel de monitoreo permanente de las señales del entorno, como en su momento lo sugirió el CSU en la administración del Dr. Ossa con su "Think Tanker".
El sistema de información no cumple con los requerimientos de una institución.	Documento diagnóstico de Consejero Fabio Lozano.	Se tiene un sistema de información SICAPITAL que es inadecuado a las necesidades, sumado a los desarrollos internos académicos.	Reforma Orgánica y trabajos puntuales.	Es claro que para alcanzar un buen sistema de gestión basado en el conocimiento se requiera de tener al menos un buen sistema de información, sin embargo, esto no se ha dado por un lado al incorporar un sistema de gestión para instituciones públicas pero que no se compadece de lo que es la gestión universitaria, dando lugar a que el sistema de información no esté al servicio de la institución si no que ésta esté a merced del sistema de información. Sin embargo vale la pena decir que se han hecho algunos esfuerzos en el pasado con logros aún más precarios que los que hasta ahora se tienen, faltaría realizar una verdadera auditoria y definir que ajustes requieren y que desarrollos nuevos se necesitan. Es vital que este punto no espere a una reforma estructural, ni reglamentaria sino que desde ya se otorgue una prioridad en la planeación y asignación de recursos.
Se debe hacer una reflexión al papel del CSU.	Documento diagnóstico de Consejero Fabio Lozano.	Demoras en las prioridades y procesos de T. D. que recaen en su competencia.	Reforma estatutaria y trabajos puntuales.	Es importante que el Honorable Consejo Universitario no pierda esfuerzos y talentos en cosas de menor importancia en donde las agendas se recargan sin que los temas sean de trascendencia, esto obedece desde luego a que muchos de los temas por los estatutos actuales deban ser atendidos por este máximo órgano de dirección, es por ellos que potencialmente, se pueda dar medidas excepcionales para descongestionar la agenda y el CSU este en actividades tan importantes como la reforma universitaria.
Cambiar el modelo de gestión administrativa de tal suerte que no sea centralizado.	Documento diagnóstico de Consejero Fabio Lozano.	El excesivo tiempo en que transcurren los procesos de T. D.	Reforma Orgánica y estatutaria.	En las propuestas que se hacen se vislumbran las intencionalidades de mejorar este modelo de gestión, sin embargo no se evidencia el cómo, esta comisión considera que vale la pena pensar en estructuras matriciales que puedan suplir las necesidades de las unidades académicas sin perder las experticias funcionales de las dependencias administrativas, es decir que se descentralicen las funciones y centralice el proceso de planificación y control.
Muchas sedes que no cumplen con los requerimientos.	Documento diagnóstico de Consejero Fabio Lozano. Propuesta de Estatuto General (Consultiva)	Los continuos reclamos de la Comunidad Universitaria. El hacinamiento	Reforma Orgánica y estatutaria y trabajos puntuales.	Es claro que esta problemática se ha tendido desde el mismo comienzo de la Universidad, es por ello que si bien la Universidad debe emprender nuevos proyectos de ampliación también es cierto que tiene un compromiso con los ya existentes, muchos de los recursos necesarios podrían requerir de esfuerzos en múltiples áreas incluyendo la política en la que se comine al Distrito a que

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
		latente.		permita acondicionar y mantener adecuadamente la infraestructura de las sedes. Estas acciones tampoco requieren de abordar una reforma universitaria y deberían abordarse desde ya, desde la perspectiva de tener más prevención que corrección de las sedes.
No existen procedimientos claros para la asignación de espacios.	Documento de diagnóstico de Consejero Fabio Lozano. Propuesta de Estatuto General (Consultiva)	Se ubican de manera desequilibradamente y de manera desordenada actores ajenos a la Universidad.	Reforma Orgánica y estatutaria y trabajos puntuales.	En muchos escenarios desde las Facultades y las unidades administrativas, se han denunciado las irregularidades de la asignación de los espacios dentro de las sedes, dándose entonces una inconsistencia entre lo que es la política Distrital y la política institucional, en el sentido que la primera cada día hace más esfuerzos por recuperar espacios públicos para todos y en el sentido contrario actúa la Universidad. Se sugiere un tratamiento integral al de asignación de espacios con temas como ventas irregulares, drogadicción, etc. y que sea tema de primer orden para la Universidad ya que si bien requiere de manejo reglamentario se puede adelantar acciones conducentes a la recuperación de los espacios. Es por ello que se adelantes los estudios jurídicos para tal fin.
Se da un déficit de espacio físico en la Universidad.	Documento de diagnóstico de Consejero Fabio Lozano.	El hacinamiento en cada una de las sedes y el desorden de los espacios. No se cumple estándares mundiales.	Reforma Orgánica y estatutaria.	Como se mencionó arriba esto es inherente a la historia de la universidad, siempre ha habido un déficit de espacios en malas condiciones y por ello se debe abordar unos procedimientos claros para el aumento de cobertura y la apertura de nuevos programas de tal suerte que se dimensione realmente todas las necesidades reales de espacios, definiendo todas y cada una de las tipologías de necesidades de áreas como las de bienestar, laboratorios, espacios de estudio autónomo, áreas administrativas y no solo las aulas para impartir clase como hasta ahora se viene haciendo. Esto requiere de intervención inmediata ya que tampoco se requiere de una reforma orgánica para ello.
Existe un ambiente de Inseguridad jurídica en los procesos académico-administrativos de la Universidad.	Documento de diagnóstico de Consejero Fabio Lozano.	La continua demanda de actos administrativos y académicos., vía tutelas, derechos de petición, etc. La cantidad de procesos abiertos a los funcionarios	Reforma estatutaria.	Es claro que de esto hasta el mismo CSU ha sido víctima, es un mal de una institución que creció de manera desordenada y cuyos reglamentos fueron cortos para las necesidades y proyecciones de la actual institución y de la Universidad líder que se espera que sea en el futuro. Es por ello que se ha retardado las reformas de los reglamentos en procura de la reforma orgánica creando una situación que cada día se agudiza. Hoy en día son muchos los casos que demuestran la inseguridad jurídica, por otro lado no se ha abordado con seriedad el papel de la Universidad frente a los órganos de control presentándose fenómenos de una indebida injerencia y perdido lo poco que

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
		administrativos y académicos.		queda de autonomía, se necesita fortalecer los sistemas de reglamentación y fortalecimiento del sistema jurídico que promueva una eficiente gestión y de la tranquilidad y seguridad al decisor.
Integración de sistema de Bienestar a la Vicerrectoría Administrativa	Propuesta de áreas estrategias Consejero José D. Lamk.	Bienestar en la actualidad pertenece a la Vicerrectoría Académica.	Reforma Orgánica y estatutaria.	En las diferentes propuestas se encuentran que algunos coinciden en ubicar a una dependencia de tanta trascendencia para cualquier institución como lo es el Bienestar Universitario, adscrita a la Vicerrectoría Administrativa, en la actualidad se ubica en la Vicerrectoría Administrativa, sin embargo aún podría pensarse en crear una nueva Vicerrectoría de Medio Universitario que recoja no solo a Bienestar Universitario sino que permita ubicar otras de muchas importancia como lo sería Relaciones Interinstitucionales, talento humano, etc.
Falencias en el subsistema financiero	Propuesta de áreas estrategias Consejero José D. Lamk. Propuesta de Estatuto General (Consultiva)	Las glosas hechas por los entes de control y la irregularidad en su ejecución.	Reforma Orgánica y estatutaria.	Estas falencias deben entenderse bajo la óptica de los manejos de recursos económicos y por tal suerte se requiere la articulación de muchas dependencias adicionalmente a las propias de Recursos financieros. Parte de este descontrol en algunos casos se dan por las normas de ejecución presupuestal estatal, sin embargo se han hecho propuestas que han probado suficientemente sus bondades en el caso de universidades públicas como son el caso de los fondos.
Falencia en el sistema de apoyo a las funciones misionales.	Propuesta de áreas estrategias Consejero José D. Lamk.	Muchas dependencias dependen administrativamente de la Vicerrectoría Académica, pero en lo demás dependen de la Vicerrectoría Administrativa.	Reforma Orgánica y estatutaria.	Algunas dependencias de apoyo a las funciones misionales como Bibliotecas, la Red y también la misma OAS dependen o de la Vicerrectoría académica o del Rectoría cuando en general deberían depender de la Vicerrectoría Administrativa, pero no es tan importante de que unidad dependan sino de cuál es el lineamiento que se dé a su actuar, en cualquier caso si lo que prima es la misión de la Universidad, es claro que estas unidades de apoyo deberán actuar en concordancia para alcanzar estos objetivos. Esto requiere pues de una reforma tanto orgánica como estatutaria y en cualquier caso deberán ser unidades de un real apoyo al quehacer de la docencia, la investigación y la proyección social.
Falencias en el subsistema de control de gestión	Propuesta de áreas estrategias Consejero José D. Lamk. Propuesta de Estatuto General (Consultiva)	No se tiene un proceso de control de mejora sino de castigo.	Reforma Orgánica y estatutaria.	Las unidades por excelencia del control de la gestión deberían referirse tanto al Control interno como a los procesos de Autoevaluación y Acreditación, estos procesos deben interrelacionarse para que se dé un verdadero proceso de Mejora Continua que permita a la Universidad crecer y madurar como institución. Las unidades de control deben privilegiar la prevención antes que la corrección.
Fallos en la selección de personal administrativo	Propuesta de Estatuto	Falta de cualificación o sentido de	Reforma estatutaria.	Si bien es cierto que existe una calidad aceptable del personal administrativo, se requieren dos acciones primordialmente para abordar este tema, el primero

SÍNTOMA	DOCUMENTO ORIGEN	ASPECTO DEL SÍNTOMA	TIPO DE REFORMA PROPUESTA	OBSERVACIÓN
	General (Consultiva)	pertenencia de algunos funcionarios, algunos saben mucho pero no de procesos académicos.		es realizar la reforma de personal administrativo, no solo porque la institución lo necesite y lo requiera sino en cumplimiento de la ley. En segundo lugar y en vista de abordar esta reforma de personal, es necesario que se realicen procesos transparentes y basados en la meritocracia para la conformación de la planta de personal. Así mismo se debería unificar los procesos de contratación docente ya que al igual en la mayoría la nomina de docentes es buena si existen bastantes críticas por la disparidad y asimetrías de los concursos en las diferentes facultades.

DOCUMENTO DE TRABAJO