



**UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**

Ideas para el futuro

**Documento de trabajo para la construcción
colectiva del Plan Estratégico de Desarrollo**

Oficina Asesora de Planeación y Control

Ideas para el futuro: Documento base para la construcción colectiva del Plan Estratégico de Desarrollo

Junio de 2017 – Bogotá D.C., Colombia

Dirección:

Oficina Asesora de Planeación y Control

Rector: Carlos Javier Mosquera Suárez (E)

Jefe Oficina Asesora de Planeación y Control: Luis Álvaro Gallardo Eraso

Elaboración informe y acopio de información: Oficina Asesora de Planeación y Control

Tabla de contenido

1. Introducción	4
2. ¿Por qué es tan complejo pensarse la universidad hoy? el empobrecimiento del tiempo académico	5
3. El ideal de universidad y sus desafíos en el siglo XXI	8
4. Pluralismo, pensamiento crítico y apoderamiento social como fundamentos de la universidad en el siglo XXI.....	12
5. La Universidad Distrital frente a los desafíos del siglo XXI.....	16
Balance del Plan Estratégico de Desarrollo.....	16
Sistema de Planeación de la Universidad Distrital.....	16
Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016: Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social	18
Aprendizajes del Plan Estratégico de Desarrollo.....	31
7. Consolidando el poder social: Resultados de las mesas de trabajo.....	32
Etapa de preparación	32
Etapa de divergencia y emergencia	33
Ideas fuerza	35
Lineamientos estratégicos	35

1. Introducción

La planeación sin ideas y sin conceptos es un proceso estéril. En los procesos de planeación predomina la racionalidad instrumental que ha enfocado la discusión hacia la definición de los medios de manera eficiente a unos fines determinados, dejando por fuera la discusión sobre las finalidades. Es por ello, y con la idea de superar la noción de la planeación como un simple instrumento, que la Oficina Asesora de Planeación y Control, OAPC, propuso una metodología para la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad que fuera más allá de la racionalidad instrumental, de establecer los medios más adecuados a unos fines dados, y propone entender la planeación como un proceso de mediación de las relaciones de poder. De esta forma, se concibe los planes institucionales como la materialización de los cambios en las relaciones de poder y los recursos (financieros, económicos, culturales y tecnológicos) para consolidar el ser y proyectar el devenir de la Universidad.

Para ello, se ha establecido una metodología soportada en tres principios: Participación efectiva, sostenibilidad e integralidad (Ver documento metodológico), que se desarrolla en cinco etapas secuenciales: Preparación, divergencia, emergencia, convergencia, socialización y aprobación.



En la primera etapa se preparó y organizó a la comunidad universitaria para la construcción colectiva del plan estratégico. En la etapa de divergencia se crearon una serie de espacios de diálogo donde participó la comunidad universitaria y los grupos de interés externos frente al futuro de la Universidad Distrital. En estas dos etapas surgieron ideas, propuestas y opiniones sobre el futuro de la universidad, estas ideas fueron sistematizadas en una serie de relatorías (las

relatorías están disponibles en: <http://planeacion.udistrital.edu.co:8080/espacios-de-participacion>).

Posteriormente, en la etapa de emergencia, la actual, el propósito es la reflexión de las ideas que surgen en la etapa anterior y la emergencia de una idea compartida de universidad y su futuro y la convergencia hacia una serie de estrategias. El escenario apuesta que emerja se concretará en una serie de lineamientos estratégicos y estrategias que consolidarán el Plan Estratégico de Desarrollo. Finalmente, se socializará y retroalimentará con la comunidad universitaria la propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo y se presentará para su aprobación ante el Consejo Superior Universitario.

El presente documento plantea una serie de ideas para el futuro de nuestra universidad, construidas a partir de la experiencia de las mesas de participación inter estamentales llevadas a cabo entre los meses de febrero a abril de 2017. Con el propósito de construir una lectura de las ideas desarrolladas en las mesas se elaboró primero un marco conceptual que permitiera sistematizar y organizar de una forma crítica y profunda las propuestas expresadas por los miembros de la comunidad universitaria. Posteriormente estas propuestas y discusiones fueron organizadas y agrupadas bajo ideas fuerzas y lineamientos estratégicos que serán los insumos para la discusión del equipo base.

Para exponer de manera adecuada este documento está dispuesto en seis apartados, siendo el primero la introducción. En el segundo, se abordan las dificultades para pensarse la universidad hoy a través de una reflexión sobre los marcos de tiempo en la universidad. El tercer apartado discute los desafíos de la universidad en el siglo XXI y esboza algunas ideas frente a la cuestión sobre ¿Qué es la universidad? En el cuarto apartado, se presentan las alternativas que tiene la universidad ante estos desafíos. Y En el quinto apartado se realiza un balance del actual plan estratégico de desarrollo. Y para finalizar, en el sexto apartado, se presentan las ideas fuerza y los lineamientos estratégicos resultado del análisis realizado sobre los documentos producto de las mesas de trabajo.

2. ¿Por qué es tan complejo pensarse la universidad hoy? el empobrecimiento del tiempo académico

Los cambios en las universidades se reflejan de múltiples maneras (en el apartado 3 se presentan los grandes desafíos a los que se enfrenta la universidad en el siglo XXI). En este apartado se aborda uno de los cambios, lento y sistemático de la universidad: el empobrecimiento del tiempo académico. Este cambio, es una de las razones por las cuales es tan complejo y difícil pensar de manera crítica y profunda las tensiones y el desarrollo de las universidades. En este aparte se aborda los efectos de este cambio y la importancia de fortalecer los espacios universitarios (tiempos sombras) donde se discuten los fines de la universidad y sus posibles rutas de desarrollo, entre estos espacios se encuentra la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo.

El académico hoy se mueve en múltiples marcos de tiempo pues tiene múltiples identidades. El académico es administrador, investigador, consultor y docente, cada uno de estos roles con sus

propios ritmos de tiempo separados (Barnett, 2008). Así, se exige a quienes viven de la academia cumplir con la preparación de sus clases, alcanzar las metas de la gestión administrativa, publicar artículos en revistas indexadas, desarrollar consultorías, preparar a los estudiantes para las pruebas de Estado y desarrollar actividades de extensión. Cada una de estas labores tiene diferentes unidades de tiempo: “Diferentes formas de trabajo académico consumen diferentes cantidades de tiempos” (Barnett, 2008, pág. 8). Todas estas labores las debe realizar el académico en el menor tiempo posible, lo que convierte este tiempo en un tiempo agotador, el tiempo no solo es corto sino también exige un ritmo cada vez mayor.

Es así, como el académico al ver que el volumen de tareas rebasa el tiempo disponible, decide definir prioridades buscando desarrollar aquellas tareas más urgentes y que tienen mayor incidencia en los indicadores de gestión y de evaluación, el académico nunca termina de escribir su libro porque hay que dar prioridad a las tareas cortas y rápidas: el tiempo rápido desplaza el tiempo lento. La preferencia por el tiempo corto y rápido no es casualidad, esta preferencia es el resultado de una combinación de fuerzas que incluye una mayor competencia entre instituciones y entre investigadores (Ibíd. Pág. 8). Esta mayor competencia es producto de los cambios en las políticas nacionales de educación superior donde el mecanismo de mercado se ha convertido en el eje fundamental y el mercado de ideas se desarrolla a un ritmo demoledor¹.

Pero no solo es el tiempo agotador, que pone un ritmo frenético al trabajo académico. Barnett (2008) identifica el tiempo ideológico, como aquel tiempo saturado de intereses, los intereses de la administración, los intereses de la economía, de la eficiencia y de la producción. Esta inclinación ideológica del tiempo se expresa de diferentes maneras, en particular en la necesidad de que los académicos lleven un control de su tiempo y estimen el tiempo a usar en el desarrollo de sus actividades. Esto permite a los administradores o gerentes definir cuánto tiempo se dedican a las actividades de docencia e investigación. El tiempo ideológico termina restringiendo el alcance de las ideas y de los proyectos de investigación.

Asimismo, este cambio en el marco de tiempo, agotador e ideológico, ha estado acompañado de una transformación en las condiciones de empleo y remuneración de los docentes. En una tipografía del empleo de las nuevas facultades, (Campbell & Carayannis, 2013), a partir del trabajo de (Finkelstein, 2010), plantea la imagen de tres anillos para distinguir la nuevas formas de estructurar la planta docente: en el primer anillo ubicado en el centro están los profesores “titulares tiempo completo” con contratos indefinidos, en el segundo anillo se encuentran los profesores tiempo completo con contratos a término fijo y en el tercer anillo los profesores tiempo parcial. La tendencia de las universidades de Estados Unidos y Europa es a la reducción de las posiciones tiempo completo y un incremento de los empleos de profesores con contratos fijos y tiempo parcial, esto ha reducido el núcleo de profesores de las facultades. Campbell & Carayannis (2013) identifican que estos cambios han estado acompañados de una mayor competencia, mayor control gerencial y más impacto de las medidas de aseguramiento de la calidad, como la evaluación de la investigación.

¹ Polanyi en la Gran Transformación hace una símil entre el mercado y un molino satánico: “¿Cuál “molino satánico” molió a los hombres en masas?” (Polanyi, 2003 (1957))

Estos cambios dejan muy poco tiempo al académico para pensar la sociedad, pensar la universidad, plantear visiones alternativas de entender las cosas y en la medida en que el tiempo conlleva un mayor monitoreo y control, menos espacios queda para la crítica y la discusión. Como bien lo expresa Barnett (2008): *“Seguramente es improbable que Marx hubiera surgido con sus ideas revolucionarias desarrolladas extensamente en el Museo Británico, si sus días hubieran sido estructurados como los de un académico moderno”* (pág. 12).

Esta situación no es exclusiva de los académicos/profesores, el personal administrativo ve como su tiempo está lleno actividades operativas que dejan muy poco espacio para reflexionar sobre sus actividades y sobre los objetivos de la universidad. Además, el trabajo del administrativo se ha centrado en preocuparse por insertar las lógicas de gestión empresarial a las universidades, muy poco espacio y tiempo queda para discutir si esas lógicas son acordes a las funciones y las actividades que se desarrollan en la universidad. Situación similar viven los estudiantes que deben terminar sus estudios en el menor tiempo posible (reduciendo el número de semestres y afectado los currículos), desarrollar actividades de investigación y tener experiencia laboral, todas estas actividades en un tiempo corto y rápido. Así, no solo nos enfrentamos a múltiples formas del empobrecimiento del tiempo sino un empobrecimiento de la comunidad universitaria en su conjunto.

Frente a esta situación surge una cuestión ¿Qué podemos hacer frente a estos marcos de tiempo? Barnett (2008) usa una hermosa cita de Hamlet para orientar la respuesta a esta interrogante “Podría estar encerrado en una cascara de nuez y sentirme el rey de un espacio infinito”. Las posibilidades están en la capacidad creativa y de adaptación de académicos, estudiantes y administrativos, la capacidad para convertir los tiempos sombra² y el tiempo académico en tiempo auténtico, un tiempo de autenticidad continua que se desarrolla en la práctica. Un tiempo que permita el surgimiento de ideas y su desarrollo, los cambios no solo se logran en las grandes luchas por la formulación de la política pública o en la toma de la dirección de las universidades, estos cambios también se logran en las ideas que mueven y transforman, esa es una de las ideas relevantes del apoderamiento social que se discute en el apartado 5.

Bajo este marco conceptual, la Oficina Asesora de Planeación y Control planteó una metodología donde se establece la creación de una serie de espacios de conversación que permita a la comunidad universitaria mantener una discusión sobre la finalidad de la universidad y la definición colectiva de los objetivos de largo plazo. Esta metodología se elaboró a partir de la hoja de ruta para la construcción de la reforma académica de la universidad. El proceso de reforma es una apuesta por crear marcos de tiempo para pensar la universidad y sus tendencias. El equipo base como espacio de participación es una herencia de estos importantes avances del proceso de reforma y por ello se busca que todos los que participan en este espacio puedan plantear sus ideas para la construcción colectiva del Plan Estratégico de Desarrollo. En los apartados que siguen se

² Tiempo que no está bajo control, por ejemplo, el tiempo donde los académicos y estudiantes comparten un café, el tiempo de almuerzo, todos aquellos tiempos donde se vislumbran las posibilidades y los horizontes de investigación y de pensar el largo plazo.

desarrollan las principales dinámicas de la universidad en el siglo XXI y los desafíos a los que se enfrenta la Universidad Distrital para la construcción de su idea de universidad.

3. El ideal de universidad y sus desafíos en el siglo XXI

Una multiplicidad de voces y adjetivos recaen sobre la universidad hoy, se habla de la universidad empresarial, universidad sostenible, universidad popular, universidad innovadora, multiversidad, entre otros³. Esta pluralidad de adjetivos es, en parte, la representación de una serie de demandas, en ocasiones contradictorias, que exige la sociedad a la universidad. Por un lado, las sociedades demandan a las universidades la producción de conocimiento que promuevan la generación de riqueza (principalmente a través de actividades de innovación) y la formación de profesionales que respondan a las necesidades del mercado de trabajo. Por otro lado, las sociedades exigen a la Universidad la reflexión y análisis de los problemas sociales de una forma creativa, crítica y plural que propicie un mayor entendimiento y soluciones alternativas; asimismo se le exige a la universidad su participación en la construcción del proyecto de nación.

Ante esta lista, en ocasiones interminable, de exigencias, muchas de ellas contradictorias, la idea de Universidad se ve enfrentada hoy a una serie de desafíos que ponen de forma permanente en cuestión su lugar en la sociedad. Para (Souza, 2007), la universidad se enfrenta a tres crisis en el siglo XXI (desafíos): la crisis de hegemonía, la crisis de legitimidad y la crisis institucional. La crisis de hegemonía está relacionada a la emergencia de otras instituciones que han desplazado a la universidad, esto se ha reflejado en el incremento de la competencia en un campo nivelado con otras instituciones que intenta cumplir sólo una de las muchas funciones históricas, por ejemplo, los parques de ciencia (investigación) y los programas de formación online (docencia)⁴. La Crisis de legitimidad es el resultado de la tensión entre “la jerarquización de los saberes especializados de un lado, a través de las restricciones del acceso y certificación de las competencias, y de otro lado, por las exigencias sociales y políticas de la democratización de la universidad” (ibíd. Pág. 22). Finalmente, la crisis institucional es el resultado de la contradicción entre la autonomía y la crítica como principios de la universidad y la incorporación de lógicas mercantiles en la organización y gestión de las universidades a través de categorías como eficiencia, pertinencia y responsabilidad social.

De esta manera, encontramos una serie de contradicciones entre la razón de ser de la universidad y las exigencias de la sociedad. Así, es relevante señalar que la universidad está en la sociedad y es de la sociedad, como lo expresa claramente (Díaz, 2012) “Cada vez que la sociedad recodifica sus modelos organizacionales y genera nuevas formas de producción y reproducción en sus instituciones, sujetos, discursos y contextos, una reconfiguración del ser y el hacer de la universidad toma lugar” (pág. 60).

³ Conferencia de Sergio de Zubiría para el evento “La idea de universidad en el Siglo XXI” realizado los días 9 y 10 de febrero en la sede de Aduanilla de Paiba de la Universidad Distrital. Pueden consultar el video del evento en: <https://www.youtube.com/watch?v=wIqAEBL5P54>

⁴ (Fuller, 2003) “La Universidad han desempeñado tradicionalmente por lo menos tres funciones distintas: completar el papel de la familia en la educación de la próxima generación de las elites, ofrecer formación profesional para cargos civiles y eclesiásticos, y continuar el proyecto de

Dicho lo anterior, una serie de cuestiones se plantean ¿Cuál es la razón de ser de la universidad? ¿Qué hace la universidad distinta a cualquier otro centro de enseñanza avanzado? La idea de universidad es misteriosa, “el misterio de la universidad es que los sentimientos, ideas y prácticas con los cuales está asociadas son en sí misma misteriosas” (Barnett, pág. 15). Acaso no es misterioso la manera como se forman las nuevas ideas, la manera como los estudiantes a través de procesos enseñanza actúan de diferentes formas o la manera cómo se articulan diferentes investigadores en la producción de conocimiento, todas estas actividades tienen cierto misterio y son parte central de la universidad.

Pero este misterio no indica que no sea posible delinear una idea de lo que la universidad es, Fuller (2003) propone entender la universidad como la principal tecnología que los seres humanos han desarrollado para la producción de conocimiento universal (universitas). Universal en un doble sentido, universal como *posibilidad* de que todos tengan acceso al conocimiento (Fuller) y universal como conocimiento *sin límites* de los temas significativos para la sociedad en su conjunto, una forma de representar esta idea es retomando los orígenes medievales de la universidad europea “las universidades se asociaron de inmediato con temas universales. Se comprendía que los conocimientos eran de significado universal; De hecho, de significado divino. Las verdades con las que se asociaban tenían una importancia universal” (Barnett, *Being a university*, 2011, pág. 16).

En relación al primer sentido de lo universal, dos categorías se han asociado al debate, el conocimiento como bien público y el conocimiento como bien común. Usualmente se ha asociado la noción de lo público a la visión de los economistas neoclásicos sobre los bienes públicos (Samuelson, 1954), según este enfoque teórico un bien público es aquel que su provisión no genera exclusión ni rivalidad, es decir, bienes que no serían provistos de forma eficiente por el mercado. Desde otro punto de vista, (Marginson, 2016) plantea la necesidad de estudiar la noción de lo público combinando el enfoque político y el enfoque económico, mientras el enfoque económico se centra en la distinción mercado/no mercado y es más fuerte para analizar los bienes públicos individuales que los bienes colectivos, el enfoque político centra su análisis en la distinción Estado/no Estado y es más fuerte para entender los bienes públicos colectivos y los aspectos normativos. Así, el conocimiento es público en el enfoque económico porque resulta más costoso restringir el acceso solo aquellos que pagaron por él que permitirles a todos acceder al conocimiento, además es un bien público en el enfoque político porque es producido y consumido de forma colectiva y además hay un interés (político) por favorecer o restringir su acceso. De otra parte, está la visión del conocimiento como un bien común. Para la Unesco, el bien común “es inherente a las relaciones que se dan entre los miembros de una sociedad que se aglutina en torno a una empresa colectiva” (UNESCO, 2015, pág. 85), así la idea del bien común se separa de la noción de bien público porque reconoce una dimensión colectiva en su producción y apropiación, porque lo que se entiende por bien común depende del contexto y porque enfatiza el proceso de participación en su producción y apropiación.

Las visiones del conocimiento como un bien público o como un bien común, comparten dos ideas centrales. Por un lado, problematizan la producción y la apropiación del conocimiento por un

grupo o grupos sociales específicos, históricamente los grupos sociales en el poder. Por otro lado, reconocen que el conocimiento es un esfuerzo colectivo y una herencia cultural. Estas dos ideas logran concretarse en la definición de conocimiento público que propone Kitcher (2011), para este autor el conocimiento público “es la suma de todo lo que “nosotros” conocemos. Es el resultado de los esfuerzos colectivos de nuestros antecesores y es un logro fundamental de la humanidad. Consiste en todo lo que ha sido inscrito en los libros, y está disponible para todos nosotros”. Esta idea de conocimiento no está muy alejada de la idea de conocimiento universal, como lo plantea Fuller (2007), “el problema de poner a disposición de todos, el conocimiento de la élite (es decir, el conocimiento como capital social), de modo que la aplicabilidad (objetivamente) universal se corresponde con la rendición de cuentas (subjetivamente) universal. *Todo se vuelve así conocible para todos*”. (Fuller, 2007).

Así, frente a la idea del conocimiento universal, como conocimiento al acceso de todos, la noción de conocimiento público permite no solo incorporar esa idea sino también ubicarla en la sociedad contemporánea en la medida que el conocimiento público es un elemento fundamental para la construcción de una sociedad democrática, la ampliación del conocimiento público permite a los ciudadanos conocer lo que requieren para tomar decisiones acertadas⁵, no basta con tener un esquema de libertades determinado e iguales a todos, como lo plantea Rawls, sino es central que las personas puedan tener acceso al conocimiento. Sobre este punto, la universidad tiene un rol central en el sistema de conocimiento público porque no solo difunde sino produce los conocimientos que son esenciales para las decisiones que toman las personas. En el sentido de Fuller (2007), podemos hablar que en las sociedades contemporáneas, **la Universidad como la principal tecnología social para la producción y ampliación de conocimiento público.**

La crisis de legitimidad está asociada a la idea del conocimiento universal como conocimiento al acceso de todos. Así, como se señaló arriba, la crisis es resultado de la contradicción entre la universidad como productora de conocimiento público (finalidad) y la idea Smithiana de la universidad productora y divulgadora de conocimientos útiles (concreto). La idea Smithiana es la dominante de los sistemas de educación superior y está centrada en la provisión de conocimientos útiles que potencien la división del trabajo y mejoren la destreza de los trabajadores, al aumentar la división del trabajo y el progreso económico aumenta la demanda por conocimiento más especializados, lo que termina desplazando en el sistema educativo un ideal superior (más ambicioso), por ejemplo la ampliación del conocimiento público.

La segunda acepción de lo universal está ligada al conocimiento sobre las grandes preguntas de la humanidad, y es posible rastrearla en la idea clásica de la universidad como fundamento del mundo, la humanidad y la verdad, significante de las ciencias, base del conocimiento científico, y síntesis de la fe, la razón y la esperanza. Este ideal da un rol central a la universidad como vehículo

⁵ Kitcher (2007) un ejemplo de esta situación es el cambio climático, en la medida que la regulación para reducir los impactos sobre el medio ambiente de la producción industrial genera reducción en los beneficios y aumento en los costos, hay incentivos para que los grupos económicos promuevan tergiversaciones o restrinjan el acceso al conocimiento con el propósito de que los votantes se inclinen por gobiernos que promuevan medidas ambientales menos rigurosas y menos costosas pero probablemente con mayor impacto ambiental y afectación de la vida de los ciudadanos.

de la realización del progreso científico. Para dar cuenta de este rol de la universidad, Fuller (2003) usa la noción del ciclo epistémico formado por la secuencia movimiento – paradigma - ideología. Primero las ideas devienen desde diferentes puntos, dispersas en la sociedad estas ideas se constituyen en orientación que moviliza los grupos sociales, por ejemplo, las nociones de “explotación”, “plusvalía”, “conciencia de clase” desarrolladas por Marx en el siglo XIX sentaron las bases de las luchas obreras desde finales del siglo XIX, la claridad conceptual es necesaria para enfocar la acción colectiva. Estas ideas terminan siendo apropiadas por un grupo social que las controla para su posterior difusión (consolidación del paradigma). Finalmente, estas ideas se difunden en la sociedad, y con ello se presentan una reconfiguración de los conceptos y los resultados de la ciencia, estos terminan convirtiéndose en ideología, por ejemplo la noción de gen (genética), y su reconceptualización en la política y en las sociedades, los científicos pierden el control de los conceptos (Kuhn). Esta reconfiguración permite el surgimiento de diversas posturas y de nuevos interrogantes, así como su incorporación puede fortalecer ciertos grupos sociales en contra de otros.

Con lo anterior, surge una interrogante ¿Cómo la ideología se transforma en movimiento? La universidad es la catalizadora del movimiento: para Fuller (2003) “En sus diversas invenciones y reinventaciones históricas, la universidad ha sido la institución más directamente implicada en la conversión de las ideologías en movimientos, proporcionando un sitio para la incorporación de ideas dispersas en la sociedad de manera sistemática” (pág. 226). Significa que la universidad es la catalizadora de las ideas y del progreso científico en la medida que incorpora nuevas ideas e interrogantes que no hacen parte de las discusiones de la ciencia normal (paradigma). En la noción de conocimiento público, esto implica que el conocimiento tiene un interés general para la sociedad, y que los conocimientos que se produzcan, y que se producen en las universidades, deben ser significativos para todos, universales. Sobre este punto, Kitcher (2011) pone un ejemplo que permite aclarar la discusión, la investigación sobre las enfermedades: la mayoría de investigaciones sobre enfermedades se concentra en enfermedades no transmisibles relevantes para los países de altos ingresos y muy poco se investiga sobre enfermedades no transmisibles con incidencias significativas en países de bajos ingresos, así la investigación en salud no es una investigación universal y de significado universal sino una investigación limitada y centrada a los intereses de unos grupos sociales específicos (farmacéuticas y los hogares de altos ingresos).

La crisis de hegemonía está relacionada al ideal del conocimiento público como un conocimiento que, busca resolver los grandes problemas de la sociedad y es significativo para todos. La contradicción se presenta precisamente en la presión de las sociedades por la producción de conocimientos más especializados que respondan a las dinámicas de división del trabajo, este conocimiento especializado limita el conocimiento de la universidad, la universidad ya no se debe preocupar por los grandes problemas de la sociedad y de la ciencia, al contrario debe enfocarse a la producción de conocimientos útiles que devengan en innovaciones.

La crisis de legitimidad y de hegemonía tiene en aprietos a la universidad. Las políticas de ciencia y tecnología, inspirados en las ideas de Gibbons y autores más recientes como Campbell & Carayannis, proponen la constitución de sistemas de educación superior y de ciencia y tecnología

centrados en unas agendas de conocimiento enfocadas a procesos de innovación mercantil, donde la universidad es un centro más dentro de la multiplicidad de instituciones productoras de conocimiento. Dada las dificultades de gobernar esta red de múltiples instituciones surge la noción de la gobernanza de conocimiento que busca precisamente establecer mecanismos de las relaciones de poder enmarcadas en la producción de conocimiento con el propósito de producir conocimientos útiles para la generación de mayor riqueza y la mejora de la destreza de los trabajadores, estas lógicas tienen dos implicaciones para la universidad, por un lado limitan el conocimiento a una agenda especializada de investigación y, por otro lado, enfoca la producción y difusión de conocimiento a unos grupos sociales específicos.

Todas estas medidas parecen tener un fin claro, la desaparición de la idea de universidad como tecnología para la ampliación del conocimiento público. Estas tendencias terminan convirtiendo a la universidad en un centro especializado de enseñanza e investigación. A continuación, se presentan las posibles alternativas a los desafíos que enfrenta la universidad en el Siglo XXI.

4. Pluralismo, pensamiento crítico y apoderamiento social como fundamentos de la universidad en el siglo XXI

De la discusión presentada en el apartado anterior, una pregunta se vuelve relevante ¿Cómo enfrentar estos desafíos en el siglo XXI? Tres principios son el fundamento para la defensa de la universidad contemporánea y enfrentar las dinámicas destructivas a las que se enfrenta: el pluralismo, el pensamiento crítico y el apoderamiento social. Estos tres principios interrelacionados son el soporte de una universidad que promueva la ampliación del conocimiento público.

El pluralismo, como principio orientador del trabajo científico, y por ende principio central para la organización de las prácticas de investigación en las universidades, hace parte de una tradición epistemológica particular denominada epistemología social. La epistemología social busca unir el enfoque analítico de la ciencia centrado en la búsqueda de criterios de justificación científica (racionalidad) y el enfoque histórico – naturalista que le da relevancia a los elementos históricos contextuales en la actividad científica. Ambos enfoques “han conducido a dos imágenes exageradas de la actividad científica. Una de ellas resalta los elementos racionales y, otra, los elementos sociales (por ejemplo, el prestigio o el poder)” (Gallardo, 2016, pág. 84). Por el lado analítico, se elaboró lo que Gallardo (2016) denomina la “La leyenda de la ciencia”, la investigación científica es progresiva y va avanzando en la medida en que se incrementa el poder de predicción de las ciencias, gracias a la razón y la evidencia que avanzan en la medida que avanza el conocimiento científico, esta visión de la ciencia muestra las actividades científicas separada del contexto social e histórico y a los científicos como héroes neutrales en términos políticos y éticos que solo buscan intereses epistémicos (verdad, consistencia lógica, avance del conocimiento). Por otro lado, está la idea de que la ciencia está marcada por el contexto social, los científicos suelen priorizar sus intereses no epistémicos (reputación, dinero, reconocimiento) y, en las visiones más radicales como la de Feyerabend (1975) se plantea ideas como la siguiente:

el conocimiento no consiste en una serie de teorías autoconsistentes que tiende a converger en una perspectiva ideal; no consiste en un acercamiento gradual hacia la verdad. Por el contrario, el conocimiento es un océano, siempre en aumento, de alternativas incompatibles entre sí (y tal vez inconmensurables); toda teoría particular, todo cuento de hadas, todo mito, forman parte del conjunto que obliga al resto a una articulación mayor, y todos ellos contribuyen, por medio de este proceso competitivo, al desarrollo de nuestro conocimiento. No hay nada establecido para siempre, ningún punto de vista puede quedar omitido en una explicación comprehensiva. (Feyerabend, 1975)

Así, la epistemología social se erige frente a estas dos cluster como una opción de integrar tanto las virtudes epistémicas como las no epistémicas en el estudio de la ciencia. La Epistemología social, en particular la epistemología social mínima de Kitcher, se construye sobre la idea del “carácter falible e incompleto de los sistemas cognitivos”, en otras palabras, los seres humanos tienen limitaciones cognitivas que los llevan a formar comunidades científicas que le permitan superar estas limitaciones y alcanzar sus intereses, estas comunidades definen un conjunto de reglas de funcionamiento que pueden ser diversos pero que usualmente están elaborados bajo la creencia de que “los miembros de una comunidad deben confiar en la autoridad de algunos miembros y autores reconocidos del pasado” (Gallardo, 2016, pág. 6). Bajo la limitación cognitiva de los seres humanos, la propuesta de Kitcher, se estructura sobre dos grandes ideas, por un lado, la organización democrática de la actividad científica, y por otro la división del trabajo cognitivo.

Frente a la primera idea, la organización democrática, la epistemología social plantea que la ciencia tiene implicaciones tanto positivas como negativas en la sociedad lo que da lugar a dilemas morales y a la necesidad de definir marcos normativos para la organización del trabajo científico: “debe existir una perspectiva de la actividad científica en la cual se privilegie los intereses de la sociedad por encima de los intereses de los científicos y los intereses económicos” (Gallardo, 2016). Así la organización del trabajo científico debe estructurarse de una forma democrática, que busque el bienestar colectivo y permita resolver los dilemas morales de la ciencia. En relación a la división del trabajo científico, desde la epistemología social se busca establecer los mecanismos normativos e institucionales necesarios para canalizar las motivaciones (epistémicas y no epistémicas) de los diferentes científicos. Para Kitcher, si bien los científicos tienen motivaciones no epistémicas todos buscan producir verdades significativas⁶, y con ello alcanzar reconocimiento y fama, para ello los científicos deben definir un conjunto de estrategias que les permiten obtener estos resultados, las estrategias pasan por desarrollar el pensamiento dominante o buscar enfoques alternativos que le permitan aumentar su reconocimiento, fama o prestigio (intereses no epistémicos).

Para Kitcher, el mercado de ideas puede ser un buen mecanismo de organización, porque en la medida que hay rendimientos decrecientes en la actividad científica⁷, la búsqueda de fama y

⁶ Verdades que solucionan problemas que son significativos para la sociedad.

⁷ Si el investigador decide investigar más en un campo consolidado donde hay bastantes investigadores agregará muy poco al éxito en ese campo particular, al contrario si decide investigar en un campo donde hay

reconocimiento llevará a algunos científicos a buscar enfoques alternativos frente al enfoque dominante y con ello el desarrollo de visiones diversas frente a un mismo problema (pluralismo), si el resultado es exitoso y soluciona un problema, que además es significativo para la sociedad, el científico tendrá mayor reconocimiento y fama; así para este autor el pluralismo es una consecuencia de la existencia de rendimientos decrecientes en el trabajo científico. Sin embargo, como lo muestra Gallardo (2016) este modelo está construido desde una perspectiva individualista y bajo los supuestos de rendimientos decrecientes y la existencia de un número suficientemente grande de científicos, si alguno de estos dos supuestos no es cierto, la idea del pluralismo no se sostiene. Por lo anterior, Gallardo (2016), desde una perspectiva no individualista y usando redes sociales encuentra que: “buscando fama no se llega a la verdad, sino a un consenso impuesto por el monopolio dado por una red amplia que niega la posibilidad de crecimiento de las otras perspectivas independiente que se alcance o no la verdad” (pág. 109). No es la mano invisible ni la libertad económica la que genera los mejores resultados, es a través la intervención de la política pública que reconozca la existencia de diversas ideas y la posibilidad del avance del conocimiento (ibíd.). Como consecuencia, se debe establecer como principio a priori de la organización del trabajo científico el pluralismo, entendido como la existencia de diversas soluciones que generan verdades significativas frente a un problema determinado.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la universidad y su ideal de ampliación del conocimiento público, puede ser un mecanismo alternativo al mercado, para la consolidación de una ciencia bien ordenada. Así, lo que se propone es que las universidades establezcan como principio institucional el pluralismo como una estrategia para el desarrollo del trabajo científico, lo anterior implica que la universidad no solo financiará y apoyará el pensamiento dominante (paradigma), sino promoverá el desarrollo de soluciones alternativas que permitan la construcción de verdades significativa lo que permitirá que la universidad sea un catalizador de las ideas que promueva la transformación de la sociedad.

Sin embargo, para que la universidad sea el espacio para el desarrollo del pluralismo y el eje de la organización científica es central la existencia de una comunidad universitaria crítica, lo cual está relacionado con recuperar la tradición emancipadora de la universidad, como lo señala muy bien Fuller (2003) “una institución dedicada a la búsqueda del conocimiento universal siempre considerará el statu quo como una etapa hacia algo más grande” (pág. 218). Para recuperar esa tradición emancipadora es fundamental la formación de un pensamiento crítico no solo en los estudiantes, sino en la comunidad universitaria en su conjunto. Pero surge una serie de interrogantes: ¿Qué entendemos por pensamiento crítico? ¿Cuáles son las dimensiones del pensamiento crítico? ¿Qué tipo de educación fomenta el pensamiento crítico? A continuación, se esbozan algunos conceptos que nos permite delinear la idea sobre el pensamiento crítico para posteriormente en las discusiones y en el devenir del plan se puedan abordar las demás interrogantes.

pocos investigadores hay mayores probabilidades de agregar más al éxito en el campo, así la solución óptima para obtener mayor reconocimiento es dividir el trabajo en diferentes estrategias (Gallardo, 2013)

(Barnett, 2015) propone abordar la discusión del pensamiento crítico sobre dos ejes: los niveles de criticidad, que van desde habilidades operacionales específicas hasta la crítica transformadora; y su alcance, que consiste de tres dominios: yo, mundo y conocimiento. La dimensión del yo recoge la parte personal y efectiva, lo que incluye como elemento central la identidad. La dimensión mundo recoge el encuentro y la relación con los otros; por último, la dimensión conocimiento que tiene en cuenta los elementos simbólicos y cognitivos y la relación de la persona con ellos. Así, esta distinción conceptual aclara una categoría difusa en la educación superior: la formación integral. Desde la óptica de Barnett, la formación debe incorporar no solo el dominio del conocimiento sino también del dominio del yo y del mundo, podemos formar estudiantes que evalúen críticamente un texto literario pero que tengan una evaluación crítica diferente frente al mundo o los otros, los nazis apreciaban y hacían una evaluación crítica del arte, pero tenían una posición crítica frente a los judíos. Además, esta propuesta conceptual recoge la crítica de Martha Nussbaum a la tendencia de las universidades de eliminar de manera sistemática las artes y las humanidades de los currículos: “si esta tendencia se mantiene las naciones de todo el mundo pronto estarán produciendo generaciones de máquinas útiles, en lugar de ciudadanos completos que puedan pensar por sí mismos, criticar la tradición y entender el significado de los sufrimientos y logros de otra persona” (Nussbaum, 2016).

En relación a los niveles criticidad, Barnett usa un ejemplo para ilustrar los diferentes niveles de criticidad frente un problema concreto, supongamos un estudiante que toma un curso de estudios de turismo, los estudios de turismo son un campo complejo incorpora potencialmente subcampos como la economía, administración, contabilidad, además si entendemos el turismo como un fenómeno social se tendrán que incorporar campos como la geografía, historia, estudios culturales, política y ética. Así, es muy probable que el curso termine enfocándose en la administración, economía y contabilidad reflejando de esta manera una serie de campos relevantes, así se formaría un estudiante con habilidades críticas que abordaría el impacto sobre el empleo y los ingresos del desarrollo del turismo, pero probablemente otros problemas o impactos quedarían por fuera del análisis, por ejemplo, el efecto sobre las culturas indígenas, su componente ético, sus efectos frente a la globalización, entre otros. Es posible formar diferentes niveles de criticidad, desde el nivel de habilidades críticas, hasta la crítica transformadora, estos niveles implican una forma curricular y unas prácticas determinadas. Así, una alternativa ante los desafíos que enfrenta la universidad en el siglo XXI es el desarrollo del pensamiento crítico transformador no solo en sus estudiantes, sino también en sus docentes y administrativos, una formación que incorpore los tres dominios y permita a la universidad desarrollar sus actividades de docencia, investigación y proyección social. Es importante señalar que quedan varias preguntas abiertas que es relevante responder ¿Qué tipo de pedagogías promueven el pensamiento crítico? ¿Cómo estructurar un currículo que promueva la crítica transformadora en los tres dominios?

Gráfico 1 Niveles y dominios de criticidad

Niveles de criticidad	Dominios		
	Conocimiento	El yo	Mundo
Crítica transformadora	Conocimiento crítico	Reconstrucción del yo	Crítica en la acción (reconstrucción colectiva del mundo)
Rehacer tradiciones	Pensamiento crítico (tradiciones maleables de pensamiento)	Desarrollo del yo entre las tradiciones	Entendimiento mutuo y desarrollo de las tradiciones
Reflexividad	Pensamiento crítico (Reflexión sobre nuestro propio entendimiento)	Autoreflexión (reflexión sobre los proyectos propios)	Práctica reflexiva (meta-competencia, adaptabilidad, flexibilidad)
Habilidades críticas	Habilidades de pensamiento crítico específico a las disciplinas	Auto-monitores según estándares dados y normas	Solución de problemas (instrumentalismo – medios – fines)
Formas de criticidad	Razón crítica	Auto reflexión crítica	Acción Crítica

Finalmente, una tercera idea clave es el apoderamiento social. No basta con una organización científica pluralista y una comunidad universitaria crítica si el gobierno en las universidades excluye una parte importante de la comunidad universitaria. Las políticas de ciencia y tecnología buscan ir al foco del asunto gobernando las relaciones de poder en la producción de científica en las universidades, así lo que se busca es precisamente el control directo sobre la producción de conocimiento (Campbell & Carayannis, 2013). Así, en la medida que la universidad excluye una parte importante de la comunidad universitaria y la comunidad en general de las decisiones sobre el futuro de la universidad, más se profundiza su crisis institucional. La salida a esta situación es el apoderamiento social, es decir la participación activa de la comunidad universitaria y la comunidad del quehacer de la universidad y de la defensa de la universidad como productora de conocimiento público. Esto es posible en la medida que los gobiernos universitarios garanticen gobiernos democráticos donde la comunidad pueda participar directamente en la definición de la agenda y del currículo de la universidad.

5. La Universidad Distrital frente a los desafíos del siglo XXI

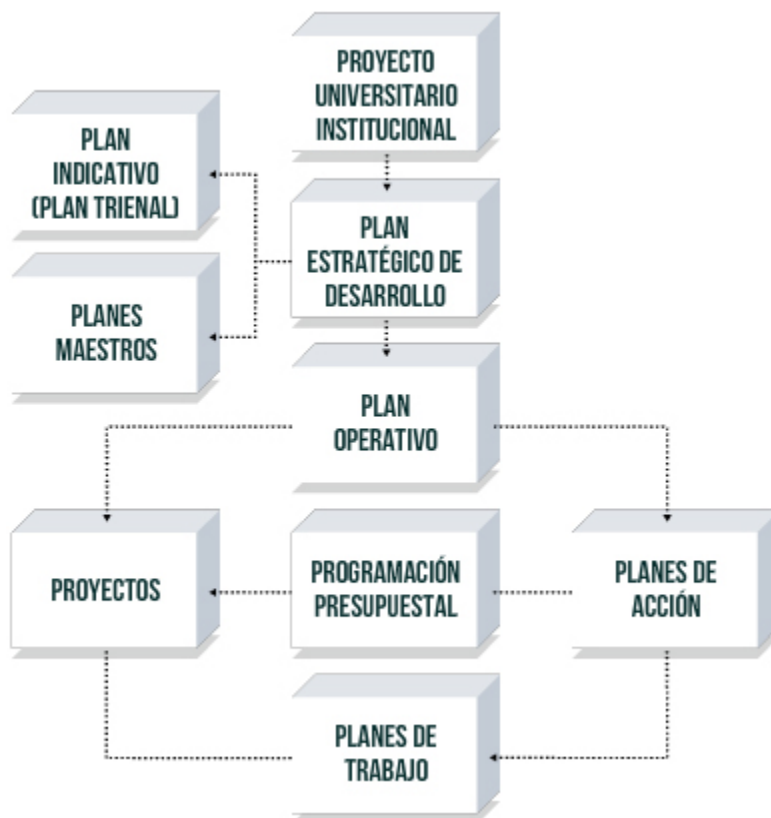
Balance del Plan Estratégico de Desarrollo

Sistema de Planeación de la Universidad Distrital

El 8 de abril de 1997 el Consejo Superior Universitario de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas aprobó el Acuerdo N° 003 "Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas" en el cual se crea, en el Título IV, Capítulo I, el Sistema de Planeación y Planes de Desarrollo y se define, en el artículo 36, de la siguiente manera:

En ejercicio de la autonomía universitaria, el Consejo Superior Universitario, establece el sistema de planeación a través del cual se elabora, ejecuta y evalúa el proyecto institucional, a propuesta del Consejo Académico para la realización de los principios, logro de los objetivos y desarrollo de la gestión universitaria.

El Sistema de Planeación se desarrolla a partir de la elaboración del Proyecto Institucional el cual, de acuerdo al Estatuto General de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, se conforma por los siguientes planes: estratégico, operativo, de acción y de trabajo. Para la elaboración del Proyecto Universitario Institucional de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas se parte de los aportes conceptuales, el diagnóstico, las necesidades y la proyección de las áreas, proyectos y programas.



A partir del Proyecto Universitario Institucional se construye el Plan Estratégico de Desarrollo, el cual es la Hoja de Ruta de la Universidad que orienta las acciones y sus funciones misionales con el propósito de concretar la Idea de Universidad.

De acuerdo al Estatuto General, a partir del Plan Estratégico de Desarrollo y por períodos anuales se define el Plan Operativo como la programación de los recursos para Proyectos, Planes de Acción y de Trabajo. El Plan Operativo resulta de las necesidades y proyecciones que hagan los funcionarios o grupos operativos. Así mismo, las unidades académicas y/o administrativas, presentan su plan de acción por un año el cual consiste en señalar los objetivos y las metas, los responsables y los recursos que se requieren en el cumplimiento de los propósitos del respectivo

grupo. Estos planes de acción deben estar relacionados con el Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan Operativo de la Universidad.

Finalmente, los funcionarios deben acordar su Plan de Trabajo de acuerdo con el Plan de Acción del grupo o dependencia.

Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016: Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social

El Plan Estratégico de Desarrollo “Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social” 2007 –2016, fue el resultado de un proceso participativo, orientado a definir las prioridades institucionales para su crecimiento y desarrollo, el compromiso de la Universidad Distrital con la sociedad y el impacto esperado en sus contextos de influencia. Este fue aprobado mediante el Acuerdo No. 1 del Consejo Superior Universitario el 18 de enero de 2008 y establece la estructura del Plan Estratégico de Desarrollo así:

Escenario apuesta y campos estratégicos

En el Plan Estratégico de Desarrollo se determinó como escenario apuesta, idea de futuro, el siguiente:

“Al 2016 la Universidad Distrital contará con las condiciones necesarias y medios adecuados para proyectarse como una universidad investigativa de alto impacto en la solución de problemas de la Ciudad - Región de Bogotá y el país y para la formación de profesionales integrales en las diversas áreas del conocimiento, comprometidos con los procesos socioculturales de su contexto. Al mismo tiempo, participará de manera efectiva en diferentes instancias desde las cuales incidirá en la formulación de políticas públicas y acciones de impacto social en los campos estratégicos institucionales. Para tal efecto, ampliará la cobertura y diversificará sus modalidades educativas, así como las áreas de conocimiento, niveles y ciclos de formación pertinentes, a través del desarrollo de mecanismos internos e interinstitucionales, nacionales e internacionales, de manera tal que generará inclusión social, bajo principios de calidad, eficiencia y equidad. En ejercicio de su autonomía desarrollará una gestión incluyente, pertinente y transparente, reconocedora de la participación y los aportes de los actores de la comunidad académica en un escenario de gobierno y gobernabilidad institucional, con el soporte de una estructura orgánica, apropiada para su desarrollo y contará con una infraestructura física, tecnológica, de conectividad y de medios educativos adecuada y coherente para garantizar el cumplimiento de sus funciones misionales, el mejoramiento de los procesos de comunicación y la generación de mayores condiciones y bienestar individual y colectivo”. (Subrayado nuestro, Plan Estratégico de Desarrollo).

Este Escenario Apuesta plantea que en diez años la Universidad Distrital contará con las condiciones y los medios para ser una universidad:

- *Investigativa:* “Una universidad investigativa de alto impacto en la solución de problemas de la Ciudad - Región de Bogotá y el país”.
- *En la Relación con el Estado:* “Incidirá en la formulación de políticas públicas y acciones de impacto social en los campos estratégicos institucionales”.
- *Formación:* formará profesionales integrales en las diversas áreas del conocimiento.

Para consolidar esta idea, la Universidad Distrital Francisco José de Caldas:

- *Oferta académica:* ampliará la cobertura y diversificará sus modalidades educativas, así como las áreas de conocimiento, niveles y ciclos de formación pertinentes, a través del desarrollo de mecanismos internos e interinstitucionales, nacionales e internacionales, de manera tal que generará inclusión social, bajo principios de calidad, eficiencia y equidad.
- *Infraestructura:* contará con una infraestructura física, tecnológica, de conectividad y de medios educativos adecuada y coherente para garantizar el cumplimiento de sus funciones misionales.
- *Gestión:* desarrollará una gestión incluyente, pertinente y transparente, reconocedora de la participación y los aportes de los actores de la comunidad académica en un escenario de gobierno y gobernabilidad institucional.
- *Comunicación:* mejorará los procesos de comunicación.
- *Bienestar:* generará mayores condiciones de bienestar individual y colectivo

Este escenario apuesta tiene una fuerte relación con la visión de universidad plasmada en el Proyecto Universitario Institucional:

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas, en su condición de Universidad autónoma y estatal del Distrito Capital, será reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia en la construcción de saberes, conocimientos e investigación de alto impacto para la solución de los problemas del desarrollo humano y transformación sociocultural, mediante el fortalecimiento y la articulación dinámica, propositiva y pertinente de sus funciones universitarias en el marco de una gestión participativa, transparente y competitiva.

De esta manera, el escenario apuesta define unos objetivos de largo plazo para cada una de las funciones misionales y unos requerimientos para desarrollar y consolidar esa idea de universidad.

Gráfico 2 Escenario Apuesta



Objetivos Generales

A partir del escenario apuesta, el Plan Estratégico de Desarrollo establece 6 objetivos generales:

1. Articular las acciones de la Universidad Distrital con las de otras instancias educativas, científicas, empresariales, políticas y culturales a fin de liderar la formulación de políticas públicas y acciones de impacto social en los campos estratégicos institucionales.
2. Ampliar la cobertura mediante la diversificación de las modalidades educativas y áreas de conocimiento; niveles y ciclos de formación pertinentes, a través del desarrollo de mecanismos internos e interinstitucionales nacionales e internacionales, que generen condiciones para la inclusión social, bajo principios de calidad y eficiencia.
3. Generar las condiciones académicas para que la Universidad Distrital pueda proyectarse como una universidad investigativa de alto impacto en la solución de problemas de la Ciudad - Región y el país, la formación de profesionales integrales en las diversas áreas del conocimiento y la oferta de programas de educación continua.
4. Planear las estrategias para garantizar la adecuada asignación de los recursos por parte del Estado, racionalizar su ejecución e incrementar y diversificar la generación de ingresos.
5. Sentar las bases para alcanzar una gestión incluyente, pertinente y transparente que reconozca la participación y los aportes de los actores de la comunidad académica, soportada en una estructura orgánica, apropiada para el desarrollo de las funciones misionales y las diversas dimensiones de la Universidad Distrital.
6. Contar con una infraestructura física, tecnológica, de conectividad y de medios educativos adecuada y coherente para garantizar el desarrollo de las funciones misionales de la Universidad Distrital, la comunicación y el bienestar institucional.

Políticas, Estrategias, Programas, Proyectos y Metas

El Plan Estratégico de Desarrollo establece 6 Políticas, las cuales tienen una descripción y/o definición, una justificación, un objetivo específico y unas estrategias; cada una de estas estratégicas tienen unos programas y a su vez, cada uno de los programas tienen diferentes proyectos.

Políticas
Política 1. Articulación, contexto y proyección estratégica
Política 2. Gestión académica para el desarrollo social y cultural
Política 3. Investigación de alto impacto para el desarrollo local, regional y nacional
Política 4. Modernización de la gestión administrativa, financiera y del talento humano
Política 5. Gobernabilidad, democratización y convivencia
Política 6. Desarrollo Físico y Tecnológico para el fortalecimiento Institucional

A cada uno de los proyectos se le asignaron una meta para el año 2010 y una meta para el año 2016.

Avance de las Políticas, Estrategias, Programas, Proyectos de acuerdo a las Metas

La Oficina Asesora de Planeación y Control, a partir de la definición de indicadores para las metas cuantitativas establecidas en el Plan Estratégico de Desarrollo, evaluó las Políticas, Estrategias, Programas, Proyectos de acuerdo a las Metas del 2016 y determinó que el avance promedio del Plan Estratégico de Desarrollo es del 61%, dando una mayor ponderación a las políticas 1, 2 y 3 que están directamente relacionados la visión de largo plazo de la Universidad.

Las políticas con mayor avance fueron la Política 1 articulación, contexto y proyección estratégica (79%) y Política 6 Desarrollo Físico y Tecnológico para el fortalecimiento Institucional (62%). Las políticas con menor avance son la Política 2 Gestión académica para el desarrollo social y cultural (49%) y la Política 4 modernizaciones de la gestión administrativa, financiera y del talento humano (50%). Es importante señalar, que estos resultados corresponden a la evaluación del 75% de las metas.

Políticas	Metas	Metas Evaluadas	% Avance de las Metas Cuantitativas
Política 1. Articulación, contexto y proyección estratégica	17	15	79%
Política 2. Gestión académica para el desarrollo social y cultural	34	24	49%
Política 3. Investigación de alto impacto para el desarrollo local, regional y nacional	50	39	59%
Política 4. Modernización de la gestión administrativa, financiera y del talento humano	19	16	50%

Política 5. Gobernabilidad, democratización y convivencia	13	7	56%
Política 6. Desarrollo Físico y Tecnológico para el fortalecimiento Institucional	23	19	62%
TOTAL	156	120	61%
Avance promedio del Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2016			

Sobre las metas que faltaban por evaluar se desarrollaran mesas de trabajo para definir la manera de medir esas metas y se diseñaron una serie de instrumentos de recolección de información que permitan estimar el avance en las metas.

A continuación, se presentan los resultados por cada una de las políticas:

Política 1. Articulación, Contexto y Proyección Estratégica

Se evaluó el 75% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 79%.

Se destaca dentro de las acciones orientadas a la proyección estratégica de la Universidad en el contexto educativo de la ciudad región la creación de una Política Académica de la Media Superior y del Comité de la Articulación de la Media Superior.

Para articular la Educación Media y la Educación Superior en las diferentes localidades de la ciudad – Región de Bogotá, la Universidad hizo el acompañamiento a la implementación de la segunda fase de Ciclos de Formación en la Educación Media, Secretaría de Educación del Distrito Capital, SED. Además, se realizó un convenio interadministrativo con la Secretaria de Educación para articular 8 colegios del Distrito y se desarrolló el convenio 2095/2015 con la Secretaría de Educación del Distrito, el cual culmino el 18 de febrero de 2016 y logró el acompañamiento en ciencia y tecnología a 11 colegios.

En el desarrollo de programas de educación temprana en artes, la Facultad de Artes ASAB en su articulación con las Instituciones Educativas Distritales –la cual se ha producido en el marco de su liderazgo en los proyectos de formación artística de las localidades, en especial el que viene desarrollando desde 2009 en alianza con el FDL de Chapinero– ha desarrollado vínculos y ha generado acuerdos para el desarrollo de formación artística de niños y jóvenes de la Básica y la Media en el periodo 2009 – 2016. En el trascurso de este periodo se logró desarrollar programas con más de 13 colegios, sin embargo para el 2016 se mantiene articulación con 4 colegios de la localidad Chapinero con los que se realizan los procesos de convocatoria, y acuerdos de participación y de práctica social de los estudiantes: IED Campestre Monteverde, IED Rural El Verjón, IED San Martín de Porres e IED Simón Rodríguez. Por otra parte, la Facultad de Artes ASAB recibió nuevamente invitación de la Alcaldía Local de Chapinero para la continuidad del Proyecto de Formación Musical, y se ha anunciado el interés de continuar en el 2017 ampliándolo a otras áreas artísticas.

Es importante señalar que se planteó como meta para el año 2016 la consolidación de semilleros de investigación por dimensiones y campos de conocimiento en colegios distritales pero

actualmente no se cuenta con ninguna política al respecto y no se han creado semillero de investigación en colegios distritales.

Adicionalmente, la gestión de extensión de la Universidad ha superado ampliamente la meta propuesta de desarrollar por lo menos 9 programas de formación para el trabajo, ya que sólo en la vigencia 2015, se desarrollaron más de 15 programas de formación para el trabajo por medio del Instituto de Extensión de la Universidad Distrital, IDEXUD.

En el fomento de propuestas de desarrollo sectorial e interinstitucional, se destaca la cooperación con la Unión Europea (auspiciadora de los proyectos Alternativa y Acacia) y Colciencias.

Sobre la organización y puesta en funcionamiento del sistema integral de comunicaciones, se presentan avances como la expedición del Acuerdo 011 de 2015 “Por la cual se formaliza el Escudo de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y se definen las aplicaciones generales para su utilización”. De igual manera se viene adelantando el proceso de elaboración del Manual de Imagen Institucional con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad y la Política de Comunicaciones de la Universidad.

En el Plan Estratégico de Desarrollo se plantea como meta para el año 2016 el aumento de la audiencia de la emisora LAUD 90.4 FM en el 30%. Conforme a los resultados obtenidos para cada año, se han venido cumpliendo las metas establecidas dentro del Plan Estratégico Institucional, ya que para la vigencia de 2014 el incremento es del 125% con respecto a la línea base del 2008.

Se han consolidado y mejorado los medios de comunicación virtuales a partir de la Página Web Institucional y las Páginas Web de las Facultades, además de las revistas virtuales, el manejo de las redes sociales (Facebook, Twitter, entre otros) y las transmisiones de eventos y conferencias vía streaming.

Además, se han incrementado los medios de comunicación en medios impresos con la publicación de Gaceta Udbate, Udistrito, Campus Tecnológico, Revista ASAB y Revista Escenik.

Finalmente, se ha logrado la aplicación del PIGA con resultados coherentes con las necesidades de la gestión ambiental interna y externa en un 91%. En este plan se desarrollan cinco programas de gestión ambiental: Uso eficiente de agua, uso eficiente de energía, gestión integral de residuos, consumo sostenible e implementación de prácticas sostenibles. Es importante señalar que el porcentaje de avance en la implementación del PIGA en la Universidad, es coherente con la evaluación, control, seguimiento y revisión del cumplimiento normativo al componente de gestión ambiental de la Institución, realizada por la Secretaría Distrital de Ambiente y que para el periodo 2014-2015 la calificación obtenida fue de 91,57%.

Política 2. Gestión Académica para el Desarrollo Social y Cultural

Se evaluó el 71% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 49%.

Sobre la Acreditación y Fortalecimiento de la Cultura de Autoevaluación, en el año 2008 la Universidad contaba con 40 programas de pregrado. El 40% de ellos estaban Acreditados, es decir,

16 programas. Al finalizar el año 2015, la Universidad cuenta con 41 programas de pregrado, de los cuales 22 se encuentran acreditados. Así mismo, en el año 2008 la Universidad contaba con 27 programas de posgrado (22 de especialización, 4 de maestría y 1 doctorado). El Doctorado Interinstitucional en Educación en el 2015 inició el proceso de acreditación.

Es importante destacar que el 100% de los programas han logrado su autoevaluación, ya que la autoevaluación de los programas es un proceso permanente; significa que la totalidad de los programas se encuentran en este proceso que es requerido para registro calificado y acreditación.

A comienzos de 2015 se recibió la visita de pares académicos para verificación de condiciones iniciales para recibir la Acreditación Institucional; a finales de ese mismo año, se entregó el documento de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Actualmente la Universidad está a la espera de la Resolución por parte del MEN.

Si bien es cierto que no se cuenta con evaluaciones internacionales, la Universidad hace parte de las instituciones miembros de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados AUIP, que tiene como objetivo general la alta calidad académica de los programas de postgrado y doctorado. Además, la Universidad Distrital solicitó la evaluación de la maestría en Investigación Social Interdisciplinaria, logrando un premio internacional a la calidad en junio de 2010.

En el desarrollo de Procesos de Formación, Innovación Pedagógica y Curricular la Universidad ha publicado el Proyecto Educativo de Facultades y está en proceso de elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

En el Plan Estratégico de Desarrollo se estableció como meta para el año 2016 que el 20% de programas de pregrado ofrecen titulación internacional pero actualmente ningún programa de pregrado ofrece titulación internacional. Hay 5 programas que están adelantando el proceso de internacionalización.

Desde el año 2008 se han creado 2 nuevos programas de pregrados 5 nuevas maestrías, 2 nuevos doctorados y dos maestrías virtuales.

En el establecimiento de las cátedras transversales, se han creado las cátedras Francisco José de Caldas, cátedra de Contexto, cátedra de Ciudadanía y Democracia, cátedra de Segunda Lengua y 23 programas de educación no formal.

Sobre la Internacionalización y Movilidad, se ha logrado una movilidad de 5 docentes en el año 2015 por medio del Centro de Relaciones Interinstitucionales, CERI, y 13 docentes por medio del Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, para la presentación de sus resultados de investigación principalmente a nivel internacional, de igual manera se apoyó la movilidad de 5 estudiantes para este mismo fin. El Centro de Relaciones Interinstitucionales, CERI, logró una movilidad de 83 estudiantes en el año 2015.

En la consolidación del bienestar de la comunidad, la deserción por periodo que presenta la Universidad para el primer semestre del año 2015, de acuerdo a la información reportada al SPADIES, es del 10,10%, disminuyéndose por encima del 50% respecto a esta misma variable en el

primer periodo del 2008. Lo anterior es consecuencia de las diferentes Políticas y Programas implementados por el Centro de Bienestar Institucional.

El centro de Bienestar Institucional, de manera transversal, apoyando los procesos de reliquidación de matrícula y acceso a créditos becas de instituciones anexas (ICETEX, DPS) ha ampliado anualmente los programas de incentivos para estudiantes. Además, ha establecido convenios interinstitucionales con el Departamento de la Prosperidad Social, ICETEX y UAESP para viabilizar programas de financiamiento de matrícula y sostenimiento a estudiantes.

Anualmente, al menos el 60% de los estudiantes han estado vinculados a actividades de deportes y cultura.

Finalmente, sobre la proyección de y con los egresados, se han realizado más de 60 encuentros de egresados de los programas, resultado de la gestión transversal con las diferentes unidades académicas y administrativas. Adicionalmente, el 10% de los egresados de pregrado se vinculen en programas de posgrado y extensión conforme a la información registrada de los graduados de un programa de posgrado (Especialización, Maestría o Doctorado) soportada en consolidados logrados desde la gestión transversal con las secretarías académicas.

Política 3. Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Local, Regional y Nacional

Se evaluó el 78% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 59%.

Es importante señalar que actualmente la Universidad no cuenta con un Fondo de Investigaciones. Sin embargo, se han generado políticas para su articulación y cada año se destina cerca del 17% del rubro de inversión destinado a la investigación para apoyar y dar continuidad a los proyectos de investigación que se encuentran vigentes y en ejecución durante la vigencia.

Sobre la formación profesoral integral y consolidación de la comunidad docente – investigativa, se ha logrado que el 100% de los programas involucren la investigación formativa en los currículos teniendo una línea de investigación formativa, además el 60% de los docentes participan de programas de formación como son los claustros académicos, diplomados del IEIE, seminarios de evaluación formativa y cursos de perfeccionamiento para docentes con baja evaluación docente.

El número de docentes de carrera de tiempo completo equivalente fue 673 en el año 2015 (octubre), de acuerdo a los cálculos realizados por la Oficina Asesora de Planeación y Control, según la información reportada por la Oficina de Docencia. Es importante señalar que no se ha logrado incrementar en 700 plazas el número de docentes de carrera de tiempo completo equivalente debido a que en el año 2012 se realizaron las últimas convocatorias de Docentes de Planta, que aumentó en 28 el número de los mismos.

Sobre la creación y funcionamiento del fondo de investigación, aunque actualmente no se ha creado ni ejecutado el fondo de investigaciones, sí se han generado políticas de estímulo a los investigadores mediante el estatuto de Investigaciones, Acuerdo 09 de 1996, y se contempla una política de estímulos a investigadores, sin embargo no se ha puesto en práctica debido a la falta de actualización de la clasificación de los investigadores.

Se crearon políticas de propiedad intelectual y estatutos de propiedad intelectual mediante el Acuerdo 004 de 2012 del Consejo Superior Universitario (Estatuto de Propiedad Intelectual).

Basado en el total de proyectos vigentes o en proceso de finalización registrados en el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, y el número de Convenios vigentes o en proceso de finalización registrados en el CIDC, en el 2015 se encontraban cofinanciados el 16% de los proyectos de investigación. Estas cifras corresponden a un total de 144 proyectos vigentes o en proceso de finalización, de los cuales 23 se encuentran cofinanciados.

Sobre la creación de nuevos grupos institutos y/o centros de investigación, en la actualidad existen 2 institutos de estudios, IPAZUD e IEIE, los cuales son referentes a nivel nacional en sus áreas: conflicto, posconflicto y alternativas sociales para la búsqueda de la paz en el IPAZUD y las temáticas de la enseñanza y la pedagogía por el IEIE. Sin embargo, estos no son líderes, pero apoyan el desarrollo de las investigaciones desarrolladas por grupos de categorías A y B y demás grupos que trabajen en áreas relacionadas con los estudios adelantados por ellos.

Si bien aún no se cuenta con un instituto y/o centro de investigaciones y creación en arte, liderado por grupos con reconocimiento social, desde el 2014 se cuenta con un comité de Creación de Facultad (ASAB), el cual incentiva la creación artística mediante convocatorias, pero sugiere que dentro de la organización de Universidad haya equivalentes que desarrollen la labor misional de creación. Se trabaja adicionalmente en la conformación del Centro Cultural en la Sede de la Aduanilla de Paiba.

Aún no existe una articulación directa de los Institutos con las unidades de investigación de las facultades, sin embargo la relación de estas con las estructuras de investigación y de ellas con los Institutos constituyen el lazo entre las mismas, de igual manera a través del apoyo del Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, se han financiado los proyectos resultantes de las convocatorias generadas por los Institutos.

El crecimiento del Instituto de Extensión y Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano-IDEXUD; la creación de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación-OTRI; la consolidación de la relación con la administración distrital, especialmente las Secretarías de Educación, Movilidad, Ambiente y Gobierno y el IDRD, entre otros; el apoyo y respaldo de Colciencias a la investigación en la Universidad y al reconocimiento y reclasificación de los Grupos de Investigación, son muestra del avance y del gran momento que atraviesa la Universidad Distrital en su actividad misional transversal, entre la docencia, la investigación y la extensión.

El Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, a apoyado las necesidades generadas por las diferentes estructuras de investigación (grupos, semilleros, unidades e institutos) para la creación y desarrollo de los diferentes eventos diseñados al interior de estas, de igual manera el CIDC ha generado las convocatorias de movilidad para apoyar la divulgación de los resultados de investigación de los diferentes investigadores de la Universidad, también se apoya la publicación de los resultados de investigación en formato de libros resultado de investigación, publicación de artículos en revistas especializadas, diseño de videos u otros formatos multimedia y demás medios de comunicación y difusión del conocimiento.

Se han apoyado, desde 2008 hasta 2015, 134 eventos de las estructuras de investigación han sido financiados total o parcialmente por el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC.

De acuerdo al análisis de docentes de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, realizado por la Vicerrectoría Académica, se han otorgado 131 comisiones de estudios a los docentes e investigadores de carrera.

Sobre la creación y fortalecimiento de la cultura de propiedad intelectual, actualmente la Universidad Distrital cuenta con 2 patentes de modelos de utilidad. Adicionalmente, desde el año 2014 se creó, con el apoyo de Colciencias, la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación, OTRI, que busca apoyar y mejorar la dinámica de la transferencia de resultados al sector real y uno de sus ejes es implementar la cultura de la propiedad intelectual al interior de la comunidad investigativa de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Además, se han generado políticas de ética universitaria mediante el Acuerdo No. 10 del 10 de septiembre del 2015 del El Consejo Superior Universitario, el cual expidió y adoptó el Código de Ética y Buen Gobierno Universitario, de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Sobre la generación de estímulos que motiven la productividad de los investigadores (estudiantes, docentes y administrativos), desde el 2008 se ha generado diversas políticas que buscan mejorar la dinámica investigativa de la Universidad Distrital tales como: Apoyo editorial a las revistas científicas de la Universidad, apoyo a la presentación de resultados de investigación (libros, artículos, ponencias, etc.) El principal mejoramiento a estas políticas viene integrado en los procesos de reforma de la universidad en la cual el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, y los comités de investigación de las facultades vienen trabajando desde 2015 en el desarrollo de un nuevo estatuto de investigaciones de la Universidad, que busca adecuar este a las nuevas dinámicas en este campo y pretende adaptarse a los nuevos retos que vienen a nivel social, científico y cultural a nivel regional, nacional y mundial.

En 2015 se presentaron para convocatorias de jóvenes investigadores 23 estudiantes; este número se ha incrementado gradualmente desde 2008. Es importante aclarar que los requerimientos de estas convocatorias igualmente se han venido incrementando y su rigurosidad igualmente, debido a esto se tiene una aceptación de 8 jóvenes investigadores de la Universidad, en promedio, a estas convocatorias.

Actualmente la Universidad Distrital cuenta con 13 revistas indexadas en Publindex y estas están adscritas al OJS institucional que adicionalmente tiene otras 5 revistas que no cuentan con la indexación.

Sobre el fomento a la formulación y presentación de proyectos de investigación, innovación, creación y desarrollo tecnológico, para el año 2015 se encontraban registrados en el sistema SICIUD 614 proyectos entre finalizados, en proceso de finalización, suspendidos y vigentes. De estos, se encuentran vigentes o en proceso de finalización 23 proyectos de investigación cofinanciados.

Actualmente se generan en promedio 8 convocatorias de apoyo al desarrollo de proyectos de investigación. Mientras que en el año 2008 se tiene 126 apoyos a la movilidad nacional e internacional de docentes y estudiantes, en el año 2015 se tiene 13 apoyos a los mismos, esto debido en parte a la poca participación de la comunidad en las convocatorias destinadas a este fin.

Finalmente, sobre el fortalecimiento de la gestión investigativa y determinación de líneas de investigación, se ha venido adelantando durante el año 2015, en conjunto el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, y las unidades de investigación de las diferentes Facultades una propuesta de Estatuto de Investigaciones la cual será presentada al Consejo Superior Universitario. Además se ha consolidado y actualizado el sistema SICIUD al que se le han ido agregando funcionalidades para la mejor atención de las necesidades de los investigadores.

Política 4. Modernización de la Gestión Administrativa, Financiera y del Talento Humano

Se evaluó el 84% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 50%.

Sobre el fortalecimiento de los procesos de planeación estratégica y de dirección universitaria y la modernización organizacional y desarrollo administrativo y financiero, la Oficina Asesora de Planeación y Control, a través del Equipo SIGUD formuló un Plan de Acción Institucional SIGUD 2013-2015, el cual fue aprobado por el Comité Ejecutivo SIGUD, el cual se viene ejecutando. Al final de la vigencia 2015, se ha avanzado en un 66 % del Plan de Acción Institucional SIGUD 2013-2015.

Sobre el Sistema de conservación de archivo y memoria histórica, la Secretaría General, presentó en el 2012 el sub-proyecto de gestión documental y Archivo SIGA-UD, pero solo hasta el año 2013 inicia su ejecución por falta de recursos presupuestales. Actualmente se encuentra en desarrollo a cargo de la Sección de Actas, Archivo y Microfilmación, en el marco de un convenio interadministrativo con la Dirección del Archivo de Bogotá. Por la necesidad de cumplir órdenes legales, se le dio prioridad al cumplimiento de la meta 5 del proyecto: Diseñar las herramientas Archivísticas, entre estas el sistema de conservación de archivo y memoria histórica. El proyecto presenta un avance del 20%.

Si bien se cumple el 100% de la meta: lograr un 8% en la generación de ingresos por recursos propios de propiedad intelectual, se toma en cuenta que el valor de Beneficio Institucional no necesariamente responde al Proyecto (Generar ingresos por propiedad intelectual) inicialmente contemplado debido a que estas actividades son de Extensión y no necesariamente generadas por actividades de Investigación o Academia.

En el Plan Estratégico de Desarrollo se plantea como meta la consolidación del portafolio de servicios que generen ingresos el cual no se creó.

Sobre la consolidación del sistema de informática y telecomunicaciones, en el 2015 se reportó un avance del 80%. Se plantea que ECOSSIS es un proyecto dentro del Plan Maestro de Informática Institucional en el que se menciona como un sistema que soporta los procesos de gestión de la información, en un ambiente seguro, distribuido y de alto desempeño. La Oficina Asesora de

Sistemas comenzó a trabajar en sistemas que ayudarán a mejorar sus procesos haciéndolos más eficientes; de allí partió la necesidad de hacer una integración de los sistemas. En la actualidad esta interoperabilidad se realiza a nivel de datos, haciendo que los diversos sistemas se comuniquen entre sí dispone de un Sistema de Apoyo al Direccionamiento Estratégico – denominado Atenea.

Actualmente el sistema consolida información del sistema de gestión académica y del sistema de gestión de recursos. Tiene un sistema de apoyo a la gestión académica que se encuentra integrado por tres marcos de trabajo WebOffice, AcademicoPro y SARA - UD, desarrollados y mantenidos por la Oficina Asesora de Sistemas.

Finalmente, sobre la promoción del Talento Humano, se ha avanzado en la implementación del Subsistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, SGSST, en un 35%, dependiendo de los recursos financieros y de talento humano determinados para el mismo. Además se cuenta con un borrador de aproximación para el Plan de Bienestar Laboral e Incentivos.

Se ha consolidado y actualizado el sistema de educación no formal como parte del plan de capacitación permanente para los empleados administrativos y el proyecto de inducción y la reinducción que permita implementar una cultura de sentido de pertenencia en la Universidad, aunque se presentó como dificultad la inasistencia y apatía de los funcionarios de la Universidad por asistir a las capacitaciones programadas y a los programas de inducción y re-inducción. Adicionalmente, se cuenta con los estudios previos de cargas laborales y los diagnósticos correspondientes a la actual planta, su caracterización y las necesidades inmediatas y futuras, y se están gestionando ante las autoridades y órganos pertinentes, los recursos que apoyen esta necesidad y su futura sostenibilidad.

Política 5. Gobernabilidad, Democratización y Convivencia

Se evaluó el 54% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 56%.

Se han presentado avances en la formulación e implementación de la reforma orgánica y estatutaria de la Universidad. El 11 de diciembre 2015 finalizó la última fase de la reforma académico – administrativa realizada por la Asamblea Constituyente Universitaria, la cual deja como resultado la propuesta de Estatuto General, documento que será la base para transformar y proyectar a la Universidad en la ciudad con un nuevo marco normativo que hará más eficiente la gestión en todas las áreas.

Sobre las acciones de mejora propuestas e implementadas a partir de los sistemas integrados de gestión, la Oficina Asesora de Planeación y Control, a través del Equipo SIGUD formuló un Plan de Acción Institucional SIGUD 2013-2015, el cual fue aprobado por el Comité Ejecutivo SIGUD, el cual se viene ejecutando. Al final de la vigencia 2015, se ha avanzado en un 66 % del Plan de Acción Institucional SIGUD 2013-2015.

Se construyeron mecanismos de participación en la toma de decisiones en los cuerpos colegiados de la Universidad: Consejo Superior Universitario, Consejo Académico, Consejos de Facultad, Consejos de Carrera, Consejo de Participación y Reforma Académica- Administrativa.

Finalmente, en la conformación de la veeduría universitaria para construir una cultura de la gestión transparente, mediante el artículo 4, Políticas para garantizar la transparencia, eficiencia, eficacia y el control en materia contractual, del Acuerdo 002 de 2015, se estableció que con el fin de garantizar el control democrático al proceso de contratación en la universidad, es obligatoria la convocatoria a los veedores ciudadanos en los términos de la Ley 850 de 2003. Así mismo, la universidad debe realizar campañas con el fin de capacitar a trabajadores oficiales, empleados, docentes y estudiantes para que actúen como veedores tanto en los procesos de selección como de ejecución contractual.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el Vicerrector Administrativo y Financiero inicia un proceso de capacitación dirigido a la Comunidad Universitaria, con el fin de proporcionarles los conocimientos necesarios tanto legales como de los procesos y procedimientos al interior de la Universidad, para buscar la organización de veedurías o la actuación como Veedor Ciudadano de cualquier persona interesada en ejercer vigilancia a los recursos del estado, entregados a la Universidad.

Política 6. Desarrollo Físico y Tecnológico para el Fortalecimiento Institucional

Se evaluó el 83% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 62% para el año 2014.

Se formuló y adoptó el Plan Maestro de Desarrollo Físico mediante la Resolución N° 015 de junio 30 de 2009 "Por medio de la cual se adopta el Plan Maestro de Desarrollo Físico de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá Distrito Capital." El cual se ha venido desarrollando a través de la Oficina Asesora de Planeación y Control.

Actualmente se cuenta con 7 sedes en las que se ofertan programas de pregrado, posgrado y se ofrecen servicios a la comunidad. En el Plan Estratégico de Desarrollo la meta corresponde a la construcción de la Sede de la Biblioteca Aduanilla de Paiba y la Sede El Porvenir. Adicionalmente, se cuentan con 2 sedes adecuadas para personas discapacitadas: Calle 40 y Macarena A.

Se contaron con los predios necesarios (adquisición de los predios Porvenir, Matadero Distrital y Ensueño) para lograr estándares de calidad de área por estudiante, ampliación de estructura física en las sedes actuales de la Universidad.

Sobre la adquisición, diseño y construcción de sedes para el funcionamiento de los Postgrados e Institutos de las Facultades, la Universidad cuenta con el terreno adquirido corresponde al antiguo Matadero Distrital, donde se ubicaran los posgrados, sobre el cual existen los diseños pero no ha iniciado su construcción.

En la consolidación y Adecuación de la infraestructura de laboratorios, talleres y aulas especializadas, se ha avanzado con las salas especializadas correspondientes a las del programa de

Licenciatura en artes, ubicada en la sede Macarena A. Además se diseñaron los proyectos de Macarena B, Segunda Fase de la Biblioteca Aduanilla de Paiba y la Sede El Porvenir.

Sobre la Red de Bibliotecas y Centros de Documentación, se destaca la construcción de la Sede de la Biblioteca Aduanilla de Paiba y actualización de las redes de bibliotecas, además de contar con los espacios apropiados para el desarrollo del proyecto.

Finalmente, dentro de la creación y desarrollo de espacios culturales, parques de emprendimiento, tecnológicos y espacios deportivos. No se han creado el parque tecnológico y el parque de emprendimiento empresarial.

Aprendizajes del Plan Estratégico de Desarrollo

La evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo permitió identificar una serie de aprendizajes y elementos a tener en cuenta para la construcción colectiva del nuevo plan estratégico de Desarrollo:

- El plan estratégico de desarrollo combina planeación estratégica (largo plazo), planeación táctica (mediano plazo) y planeación operativa (corto plazo), esta estructura de planeación puede generar grandes dificultades a la hora de su ejecución porque al definir proyectos concretos, en un horizonte de largo plazo, dificulta la definición de proyectos alternativos de acuerdo a situaciones cambiantes en el entorno. Asimismo, tiene problemas en relación a la gobernanza de las universidades, porque define los proyectos del rector y no permite a quién busque elegirse definir un programa de dirección que responda a las situaciones que enfrenta la universidad en su momento y a los objetivos de largo plazo definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo.
- En las mesas de trabajo y en las preguntas de reflexión que se hicieron en la página web del plan estratégico de desarrollo de la universidad se identificó que un número importante de personas no conoce los documentos estratégicos de la universidad. Por eso es relevante la socialización permanente de los objetivos y de las políticas del Plan Estratégico de Desarrollo.
- Un aprendizaje del plan que termina es la importancia de construir un escenario apuesta que movilice la acción de todos aquellos que están comprometidos en el desarrollo de la universidad.
- Es fundamental la articulación entre el Plan Estratégico de Desarrollo, los planes maestros y los demás mecanismos de planeación dispuestos en la universidad.
- El actual plan estratégico de desarrollo no tuvo un seguimiento y evaluación permanente, se realizaron tres ejercicios de evaluación: 2010, 2015 y 2016. Por lo anterior, es relevante que el nuevo plan estratégico de desarrollo establezca un mecanismo de evaluación y seguimiento y un conjunto de indicadores por niveles (macro, meso y micro).
- El Plan Estratégico de Desarrollo no estableció los recursos y sus fuentes de financiación. El nuevo plan estratégico debe contemplar un plan de inversiones y de financiación para su ejecución.

- Finalmente, la participación de la comunidad universitaria es central para la construcción, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.

6. Consolidando el poder social: Resultados de las mesas de trabajo

En este apartado se presentan los resultados de las dos etapas para la construcción del plan estratégico de desarrollo: la etapa de preparación y la etapa de divergencia. Estas dos etapas se desarrollaron desde el segundo semestre de 2016. A continuación encontrará un balance de los resultados de esta etapa así como una serie de vínculos donde podrán encontrar material adicional.

Etapas de preparación

Durante esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

- Siete eventos de socialización de la metodología con los consejos de facultad de medio ambiente, ciencias y educación, Artes-Asab y Tecnológica. Además, se socializó la metodología a egresados, al Consejo Académico y en la comisión de gobierno del Consejo Superior Universitario. Está pendiente la socialización con la facultad de ingeniería.
- Se diseñó y elaboró la imagen del plan estratégico, de acuerdo al manual institucional, y la página web del plan estratégico de desarrollo. <http://planeacion.udistrital.edu.co:8080/>
- Se elaboró una línea de tiempo de los procesos de planeación de la Universidad Distrital. La línea de tiempo está disponible en: <http://planeacion.udistrital.edu.co:8080/linea-de-tiempo>.
- Se organizó la documentación estratégica y estadísticas relevantes para que la comunidad pueda participar en la formulación del plan de desarrollo: <http://planeacion.udistrital.edu.co:8080/documentos-y-estadisticas>
- Se realizó el CONVERSATORIO LA PLANEACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES Y EL DESARROLLO DE SU CAMPUS que contó con la participación del jefe de planeación de la Universidad del Valle, del jefe de planeación de la universidad del Quindío y el gerente del campus de la Universidad de los Andes.
- Se realizó el foro LA PLANEACIÓN COMO UN EJERCICIO INTERNO. En el evento se presentó a la comunidad universitaria los avances en la acreditación institucional, el sistema de planeación de la Universidad Distrital y los avances en la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo y los Planes Maestros: Plan Maestro de Desarrollo Físico, Plan Maestro de Informática y Telecomunicaciones y Plan Maestro de Bibliotecas.
- Se realizó el conversatorio LA UNIVERSIDAD POPULAR con la participación del educador popular Santiago Gómez, en el conversatorio se abordó el concepto de multiversidad y la definición de criterios que promuevan el acceso a la universidad de todos los grupos sociales en condiciones de igualdad real.
- En el mes de febrero de 2017 se realizaron dos eventos muy importantes para la preparación del PED. El primer evento fue la UNIVERSIDAD Y EL DESARROLLO DE LA CIUDAD REGIÓN que contó con la participación de Probogotá, el Consejo Privado de

Competitividad, el Director TIC-TAC de la cámara de las telecomunicaciones, y los directores de las unidades de emprendimiento de la Universidad del Rosario, Universidad Externado y Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca,

- En el mes de febrero de 2017 se realizó el evento LA IDEA DE UNIVERSIDAD EN EL SIGLO XXI que contó con la participación de importantes académicos que discutieron sobre la idea de universidad y los desafíos a los que se enfrenta la universidad hoy. Además, se realizó un panel sobre la financiación de las universidades que mostró la delicada situación que enfrentan las universidades públicas en Colombia.

Etapa de divergencia y emergencia

Preguntas de reflexión semanal

En la página Web del Plan Estratégico de desarrollo se creó un espacio denominado “pregunta semanal”, en este espacio se preguntó a la comunidad universitaria por temas relevantes y estratégicos para el desarrollo de la universidad, las preguntas y las infografías con los resultados pueden ser consultados en: <http://planeacion.udistrital.edu.co:8080/pregunta-semanal>. En la siguiente tabla se presenta el número de respuestas en cada uno de los temas:

Temas	Respuestas
Autonomía	151
Cobertura	72
Relación Universidad -empresa	46
Lo popular en la Universidad Distrital	73
Desarrollo físico	117
Gestión Universitaria	59
Propósitos de la investigación	55
Extensión	27
Total Respuestas	600

De los resultados de estas preguntas tenemos las siguientes conclusiones:

- La universidad debe ampliar la cobertura, pero priorizando los programas de pregrado. Por otro lado, los encuestados señalan que la financiación de la cobertura debe ser

asumida por el distrito y la nación para el caso de pregrado. Un porcentaje significativo indicó que en posgrado los estudiantes deberían financiar sus estudios

- La Universidad debe definirse como una universidad popular en el sentido de que orienta la creación, la investigación y la innovación al fortalecimiento de los sectores populares y forma con espíritu crítico emancipador.
- La mayoría de los encuestados considera pertinente la tipología dispersa del campus. La universidad debería localizar nuevas sedes en Suba, Kennedy, Engativá y Usaquén y en la región metropolitana de Bogotá (en especial en Soacha y Mosquera).
- La mayoría desconoce los documentos institucionales de planeación (SIGUD, PMDF y PED).
- La Universidad debe centrar la investigación en la generación de conocimiento útiles que solucione los problemas de la sociedad.

Encuesta PED

En el mes de abril se publicó en la página web de la universidad, la encuesta sobre la pertinencia de las políticas del Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2016, el propósito de esta encuesta es indagar a la comunidad universitaria sobre sus opiniones con respecto a la pertinencia de los objetivos de las políticas del Plan Estratégico de Desarrollo. Se recibieron 195 respuestas, la mayoría de los encuestados están de acuerdo con la pertinencia de los objetivos de las políticas del Plan Estratégico de Desarrollo.

Mesas de trabajo PED

Durante los meses de febrero, marzo y abril se han desarrollado una serie de mesas de trabajo con los estamentos y la comunidad de Bosa. En el siguiente vínculo <http://planeacion.udistrital.edu.co:8080/espacios-de-participacion> se puede consultar las relatorías de cada una de las mesas. Las mesas de trabajo desarrolladas son:

- Mesa de trabajo con el Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y Directivos de la Universidad.
- Mesa de trabajo con egresados
- Mesa de trabajo con representantes de la Asamblea Constituyente
- Mesa de trabajo multiestamentaria en la Facultad de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Mesa de trabajo multiestamentaria en la Facultad tecnológica.
- Mesa de trabajo multiestamentaria en la Facultad de Ciencias y Educación
- Mesa de trabajo multiestamentaria en la Facultad de Artes – ASAB

- Mesa de trabajo con Administrativos
- Mesas de trabajo con la comunidad de Bosa – El porvenir

Ideas fuerza

A partir de las mesas de trabajo y de los conceptos desarrollados en el apartado anterior cuatro ideas fuerza surgieron en las mesas frente a los objetivos de largo plazo de la universidad:

1. El conocimiento producido, creado y difundido por la universidad debe responder a las necesidades materiales y culturales de la sociedad.
2. Consolidar una comunidad universitaria crítica frente a sí mismos, el conocimiento y su entorno.
3. El pluralismo como principio de organización del trabajo académico (científico, creativo, pedagógico).
4. Democratización del conocimiento.

Escenario Apuesta

- La Universidad Distrital como universidad pública comprometida con la ampliación y difusión del conocimiento público, consolidará una comunidad universitaria crítica transformadora y establecerá el pluralismo como principio de organización de las actividades de formación, investigación, creación y proyección social.

Lineamientos estratégicos

Así mismo, a partir de los requerimientos que expresaron los asistentes de las mesas de trabajo se pudieron identificar cinco lineamientos estratégicos una serie de temas relevantes.

Lineamientos estratégicos	Temas relevantes
Investigación, creación y proyección social comprometida con la construcción e implementación de soluciones a las necesidades materiales y culturales de la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Articular las actividades de docencia, investigación y extensión. 2. Estructurar un sistema de investigación vinculado a la extensión. 3. Participación de la comunidad (no solo universitaria) en la definición, producción-creación y transmisión del conocimiento. 4. Definición de los campos de conocimiento y agendas de investigación. 5. Creación de un marco normativo
Oferta académica de excelencia y coherente a las necesidades materiales y culturales de la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cobertura, diversificación y articulación de la oferta académica formal con excelencia 2. Divulgación de la ciencia, tecnología y artes a través de formación continua que promueva la democratización del conocimiento. 3. Internacionalización – interinstitucionalización
Consolidar el currículo que promueva una comunidad universitaria crítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización institucional para la definición curricular 2. Currículo que articule los ejes misionales, las disciplinas y la comunidad universitaria/lineamientos curriculares 3. Evaluación permanente e integral del currículo
Condiciones institucionales que posibiliten el desarrollo de las actividades universitarias y promuevan el bienestar de la comunidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Espacios educativos (infraestructura, dotación, virtualidad) 2. Sistemas de información 3. Sistema de bienestar institucional y desarrollo del talento humano 4. Gestión administrativa y financiera sostenible, transparente y participativa. 5. Sistema de gestión ambiental – Discusión... 6. Sistema de comunicaciones
Fortalecimiento de la democracia, la participación y la gobernabilidad para construir una comunidad universitaria cohesionada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobernabilidad 2. Participación y democracia 3. Cultura universitaria

Bibliografía

- Barnett, R. (2008). Being an Academic in a time-impooverished age. En A. Amaral, I. Bleiklie, & C. Musselin, *From Governance to identity A festschrift for Mary Henkel* (pág. 166). Springer.
- Barnett, R. (2011). *Being a university*. New York: Routledge .
- Barnett, R. (2015). A curriculum for critical being. En M. Davies, & R. Barnett, *The Palgrave Handbook of critical thinking in higher education* (pág. 628). United States: Palgrave Mcmillan.
- Campbell, D., & Carayannis, E. (2013). *Epistemic Governance in Higher Education: Quality Enhancement of Universities for Development*. SpringerBrief in Bussines.
- Díaz, M. (2012). The idea of university in Latin America in the twenty first century. En R. B. (ed), *The future university: Ideas and possibility* (pág. 247). United State of America: Routledge .
- Feyerabend, P. (1975). *Tratado contra el método esquema de una teoría anarquista del conocimiento*. Madrid: Tecnos.
- Finkelstein, M. (2010). Diversification in the academic workforce: the case of the US and implications for Europe. *European Review*, 325-348.
- Fuller, S. (2003). The University: a social technology for producing universal knowledge . *Technology in society* , 217-234.
- Fuller, S. (2007). *The Knowledge Book: Key concepts in philosophy, science and culture*. New York: Routledge.
- Gallardo, Á. (2013). *La epistemología social de Kitcher: acerca de sujetos ideales y científicos de juguete*. Bogotá: Tesis de Maestría en Filosofía - Pontificia Universidad Javeriana .

- Gallardo, Á. (2016). Kitcher y la organización de la investigación científica: un análisis de la ciencia desde los modelos ideales de la economía. *Revista Colombiana de Filosofía de la ciencia*, 83-112.
- Kitcher, P. (2011). Public Knowledge and its discontents . *Theory and Research in education*, 103-124.
- Marginson, S. (2016). Public/Private in higher education: a synthesis of economics and political approaches. *Working Paper No 1 june* , 1-26.
- Nussbaum, M. (21 de Febrero de 2016). *Discurso al recibir del Doctorado Honoris Causa*. Obtenido de Parque Explora: <http://www.parqueexplora.org/visitenos/noticias/discurso-de-marthanussbaum-al-recibir-el-doctorado-honoris-causa-en-udea/>
- Polanyi, K. (2003 (1957)). *La Gran Transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Samuelson, P. (1954). The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 387-389.
- Souza, B. d. (2007). *La Universidad en el siglo XXI: Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad*. La Paz: Plural Editores.
- UNESCO. (2015). *Replantear la educación ¿Hacia un bien común mundial?* Francia: Editorial UNESCO.