

Universidad de la Amazonia  
Revisión y actualización Estructura Interna Básica

Informe Final  
Versión Revisada y Ajustada

Grupo de Trabajo:  
Milton Cesar Andrade Adaime  
Néstor Garzón Solórzano  
Javier Lara Cotacio

Asesores:  
José Gabriel Castañeda Calderón  
Félix Malagón Malagón  
Daniel Camilo Valencia Hernández

Florencia, Enero de 2018

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | 5  |
| <b>1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UDLA</b> .....   | 8  |
| 1.1 Naturaleza y domicilio.....  | 9  |
| 1.2 Principios .....   | 9  |
| 1.3 Objetivos .....  | 9  |
| 1.4 Procesos Misionales .....  | 10 |
| 1.5 Políticas.....   | 10 |
| 1.6 Visión.....  | 11 |
| 1.7 Misión .....   | 11 |
| 1.8 Criterios rectores de la organización.....   | 12 |
| 1.9 Normas que definen la Estructura Interna Básica.....   | 12 |
| 1.10 Organigrama .....   | 12 |
| <b>2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA INTERNA BÁSICA</b> .....   | 13 |
| 2.1 Análisis de los órganos de la estructura Interna Básica.....   | 14 |
| 2.2 Jerarquía y Toma de decisiones .....   | 26 |
| 2.3 Integración.....   | 28 |
| 2.4 Aspectos informales.....   | 29 |
| 2.5 Conclusiones.....  | 31 |
| <b>3. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA INTERNA BÁSICA</b> .....                                     | 34 |
| 3.1 Elementos esenciales de organización en las universidades públicas con<br>acreditación institucional ..... | 35 |
| 3.2 Requerimientos del contexto .....  | 40 |
| 3.3 Requerimientos institucionales.....  | 41 |
| 3.4 Elementos de re-diseño de la estructura interna.....   | 43 |
| 3.4.1 Definición de los órganos.....   | 43 |
| 3.4.2 Criterios técnicos de diseño de la estructura interna básica .....                                       | 45 |
| 3.5 Estructura Interna Básica: Vicerrectoría Académica y Acreditación.....                                     | 45 |
| 3.6 Estructura Interna Básica: Vicerrectoría de Investigación e Innovación.....                                | 49 |
| 3.7 Estructura Interna Básica: Vicerrectoría de Proyección Social e Internacionalización.....                  | 54 |
| 3.8 Estructura Interna Básica: Vicerrectoría Administrativa y Financiera. ....                                 | 60 |

|      |   |           |
|------|---|-----------|
| 3.9  | Estructura Interna Básica: Facultad .....                                 | 61        |
| 3.10 | Estructura Interna Básica: Secretaría General .....                       | 66        |
| 3.11 | Estructura Interna Básica: Oficina de Tecnologías de la Información ..... | 66        |
| 3.12 | Centros de Investigación.....   | 67        |
| 3.13 | Granjas Experimentales y de Producción.....                               | 69        |
| 3.14 | Instituto de Lenguas.....   | 70        |
| 3.15 | Oficinas Asesoras.....  | 70        |
| 3.16 | Oficinas de Control.....  | 72        |
| 3.17 | Dirección Sede.....   | 72        |
|      | <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>73</b> |

## CONTENIDO DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Datos Generales Universidades Públicas Con Acreditación Institucional..... | 35 |
| Tabla 2. Órgano de facultad en otras instituciones.....                             | 37 |

## CONTENIDO DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 3.1 Órganos De La Estructura Interna Básica-Propuesta .....   | 47 |
| Figura 3.2 Estructura Interna Básica Vicerrectoría Académica y Acreditación-Propuesta .....                      | 50 |
| Figura 3.3. Estructura Interna Básica Vicerrectoría De Investigación e Innovación-Propuesta .....                | 53 |
| Figura 3.4. Estructura Interna Básica Vicerrectoría De Proyección Social e Internacionalización- Propuesta ..... | 59 |
| Figura 3.5. Estructura Interna Básica Vicerrectoría Administrativa y Financiera-Propuesta .....                  | 63 |
| Figura 3.6. Estructura Interna Básica Facultad-Propuesta.....  | 64 |
| Figura 3.7. Estructura Interna Básica Oficina De Tecnologías De La Información-Propuesta .....                   | 69 |

## INTRODUCCIÓN

El análisis de la estructura organizacional de la UDLA parte de las observaciones y recomendaciones planteadas por los pares en el “Informe de Evaluación Externa con Fines de Acreditación Institucional de la Universidad de la Amazonia”. En este informe se encontró que “no es del todo claro que el actual organigrama responda a los requerimientos actuales y de mediano plazo de la institución. Por otra parte, la estructura organizacional de la universidad, presenta debilidades en cuanto a que no considera la integración de todos los Campus que forman parte de la institución, lo cual sin lugar a dudas afecta los niveles de calidad de los propósitos misionales. Por lo señalado anteriormente, se sugiere rediseñar la estructura organizacional, orgánica y operativa de manera coherente a las exigencias de crecimiento”.

Por consiguiente, la administración del rector Gerardo Castrillón Artunduaga, conformó un equipo constituido por docentes del programa Administración de Empresas de la institución, los decanos de la facultad de Derecho y facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, y un asesor externo.

El equipo emprendió como primera tarea, concebir su trabajo como parte de un plan de mejoramiento del Sistema de Autoevaluación Institucional. Diseñó y definió líneas base, metas, actividades, indicador, producto, capital intelectual, capital tecnológico, capital financiero, logros, responsables, fecha de inicio del estudio y fecha de entrega del producto. Éste último, con fecha de entrega, ajustado a las necesidades de la rectoría. Los componentes del formato fueron construidos, en consenso, por el grupo. El trabajo registra el factor 9, Organización, Administración y Gestión, con las características objeto de debilidad, observación y recomendación de los pares, y ellas son las siguientes:

- Característica 25: Administración y gestión;
- Característica 26: Procesos de comunicación;
- Característica 27: Capacidad de gestión.

La misión del grupo se centró en la característica 25. Adoptó como meta “revisar y actualizar la estructura organizacional de la UDLA, a través de la coherencia, flexibilidad y dinámica, articulada con la gestión de sus objetivos y políticas estratégicas de crecimiento institucional para responder de manera eficaz a los requerimientos del entorno de la región amazónica, nacional e internacional”. Pero, las otras dos, se ubicaron como elementos de análisis y factores en el proceso de trabajo de la estructura interna básica actual de la UDLA, establecida por el acuerdo 05 de 2004 y otros acuerdos, hasta marzo de 2017 del Consejo Superior, que la hayan modificada o reformada.

El procedimiento que el grupo emprendió para llevar a cabo su propósito, se hizo mediante las actividades siguientes:

- Recopilación y análisis del conjunto de normas legales, estatutarias y administrativas que han conducido a estructurar, formalizar y operar la organización de la universidad en sus funciones misionales para el desarrollo

y ejecución de la visión, misión, objetivos, políticas y valores. En este marco responder con eficacia, eficiencia, calidad y equidad a los requerimientos de los contextos de la amazonia, nacional e internacional.

- Entrevistas y retroalimentación con el talento humano que hoy ocupa posiciones que direccionan, administran y gestionan la UDLA: rector, vicerrectores, secretario general, decanos, jefe Oficina Asesora de Planeación, Control Interno y otros funcionarios. De igual forma, algunos investigadores y docentes con experiencias en los procesos misionales de la universidad. También, con exfuncionarios de algunos cargos mencionados. En ellas se abordaron temas como las debilidades, fortalezas, potencialidades, vigencia y proyección de la organización, en sus ámbitos específico misional e institucional, en aspectos de planeación, gestión, calidad, operación, logros y resultados mediante indicadores, toma de decisiones, comunicación, coordinación y articulación de procesos o funciones entre los órganos que operan en la organización en su relación de productos o servicios a la sociedad y al contexto, en sus necesidades y exigencias.
- Sistematización de los datos e información recopilada y obtenida en los apartes anteriores, para la apreciación y juicio de valoración objetiva y subjetiva de la estructura interna básica de la UDLA, en su función formal e informal, planeación, gestión, desempeño por indicadores, comunicación, coordinación, tamaño, contextos, como “formulación de políticas, en la orientación de la gestión y en el control central de resultados”.
- Análisis de estructuras internas de universidades públicas del país con acreditación institucional de alta calidad: Antioquia, Caldas, Cauca, Magdalena, Tecnológica de Pereira y Valle, para efecto de conocer sus elementos y tendencias de configuración organizacional y operativa, en contextos diversos de requerimientos socio-económicos, territoriales, ambientales, culturales e internacional.
- Con la información sistematizada y mediante criterios técnicos y objetivos configurar una estructura interna básica que fortalezca la planeación para direccionar y gestionar estratégicamente los procesos misionales en función de acertar en las respuestas a los problemas de la región amazónica en sus dimensiones sociales, ambientales, económicas y culturales, a través de un sistema de información estratégico e integral que defina el cuadro de indicadores de “mando integral”, que haga visible y medible la gestión, el desempeño y resultados de los objetivos misionales, la acreditación institucional y de programas académicos, la gestión de procesos y recursos, los proyectos de investigación, las acciones de extensión y proyección social, las actividades de internacionales.

En procura de alcanzar los objetivos trazados en el plan de mejoramiento del factor 9, (característica 25), se inicia la estructuración del documento base de este informe, que se soporta en los aspectos que se describen a continuación:

Descripción de la estructura básica de la UDLA. Naturaleza y domicilio, principios, objetivos, procesos misionales, políticas, visión, misión, y criterios rectores de la organización y normas que definen la Estructura Interna Básica según la

normatividad vigente, como: la Ley 60 de 1982, ley 30 de 1992, acuerdo 62 de 2002 del CSU y demás normas que rigen la organización, funcionamiento y proyección de la UDLA.

Siguiendo la dinámica estructural el documento, introduce el análisis de la Estructura Interna Básica, análisis de los órganos de la estructura interna básica, jerarquía y toma de decisiones, integración, aspectos informales y conclusiones. Como parte final, se presenta la propuesta de actualización de la estructura interna de la UDLA., que comprende las siguientes temáticas como: requerimientos del contexto, requerimientos institucionales, elementos de rediseño de la estructura interna y organigrama de la estructura interna.

Propuesta que se presenta a la comunidad universitaria para abrir la discusión en torno a la estructura interna básica de la UDLA. La misma comunidad, mediante un proceso de participación diversa, amplia, activa y democrática, trazará los elementos que definirán su arquitectura organizacional para responder con calidad, eficacia y flexibilidad a los requerimientos de la educación superior a nivel institucional, territorial, nacional e internacional.

## **1. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UDLA**



## 1.1 Naturaleza y domicilio

La naturaleza y domicilio de la UDLA está definida en la ley 60 de 1982, ley 30 de 1992 y el Estatuto General, acuerdo 62 de 2002 del Consejo Superior Universitario, CSU, los cuales la definen así:

La Universidad de la Amazonia es una institución estatal de educación superior, del orden nacional, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente; organizado como ente universitario autónomo, de carácter investigativo, docente y de proyección social; con régimen especial y vinculado al Ministerio de Educación Nacional. Reconocida institucionalmente como Universidad según Resolución No. 6533 de 1983, expedida por el Ministerio de Educación Nacional.

Tendrá su domicilio principal en la ciudad de Florencia, capital del Departamento del Caquetá, y podrá establecer seccionales, en los lugares de la Amazonia Colombiana cuyas necesidades de desarrollo así lo exijan, previo el cumplimiento de los requisitos de orden legal y estatuario.

## 1.2 Principios

Los principios, acuerdo 62 de 2002, que rigen el quehacer universitario y tienen impacto en los procesos que fluyen por la estructura interna básica son los siguientes:

- La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Nacional y en la Ley, sin mengua de las funciones de inspección y vigilancia que corresponden al Estado.
- La calidad de los programas y servicios ofertados a la comunidad, acordes con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, a partir del mejoramiento permanente y continuo de sus procesos.
- La formación integral de los educandos, en atención al espíritu crítico, reflexivo, a la libertad de pensamiento, a la autonomía personal y al pluralismo ideológico.
- La igualdad de oportunidades para el acceso a los servicios de la Universidad, siempre y cuando se posean las capacidades requeridas y se cumpla con las condiciones académicas exigidas.

## 1.3 Objetivos

Sobre el conjunto de objetivos, establecidos en la ley y estatutos, que la UDLA debe aplicar y desarrollar a través de una estructura interna básica u estructura organizacional, para efecto de su descripción de diseño orgánico y operacional básico, se toma los objetivos siguientes:

- Formar (talento humano) los recursos humano, técnicos, científicos y culturales indispensables para el desarrollo socio-económicos, político y cultural de la región amazónica.
- Contribuir al desarrollo de la identidad del profesional de la Universidad de la amazonia y a su valoración en el contexto social.
- Fomentar la investigación de los recursos de la amazonia, identificar su riqueza y proponer medios científicos de explotación y conservación que permitan articularlos al desarrollo del país y a la comunidad internacional.
- Propender por la integración de las poblaciones amazónicas al proceso nacional de desarrollo, preservando sus valores culturales y sociales, particularmente los de la población indígena como elemento social de la amazonia.
- Establecer mecanismos operativos que redunden en la preservación de un medio ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológicas, para la conservación y utilización de los recursos de la amazonia.

#### 1.4 Procesos Misionales

Para el logro de los objetivos estratégicos, el artículo 10 acuerdo 5 de 2004, define los procesos misionales siguientes:

- Ofrecer programas académicos de pregrado y postgrado, entendidos como el conjunto de experiencias de aprendizaje estructuradas, para el desempeño eficaz de ocupaciones que permitan el ejercicio cualificado de una profesión o disciplina.
- Fomentar la investigación y la creatividad, orientadas hacia la sistematización, producción, aplicación y difusión del conocimiento con el objeto de promover el desarrollo integral de la región.
- Ofrecer programas de extensión, dirigidos al estudio y solución de las necesidades y problemas de la comunidad a través del desarrollo de planes y programas de actualización y cualificación en la dirección, orientación y evaluación de los sistemas de producción y bienestar colectivo y el adecuado aprovechamiento de sus recursos.
- Adelantar programas de bienestar universitario, entendidos como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social de la comunidad universitaria.

#### 1.5 Políticas

Para impulsar y llevar a cabo los objetivos de la UDLA, ley 60 de 1982 y acuerdo 62 de 2002, se han definido las políticas siguientes:

- Desarrollar programas académicos acordes con las particularidades de la región.

- Orientar el trabajo técnico y científico a impulsar la investigación de la Amazonia Colombiana y a servir de centro de coordinación e impulso de los programas que el Estado conciba para esta región.
- Contribuir al desarrollo sostenible de la Región Amazónica, mediante la difusión de conocimientos científicos, tecnológicos y culturales a través de un sistema de información que socialice el saber a nivel regional, nacional e internacional; la oferta de servicios técnicos y profesionales a los sectores socioeconómicos y la integración de instituciones comprometidas en la solución de la problemática regional.
- Cualificar progresivamente el desempeño académico y administrativo de la Universidad mediante la ejecución de planes y programas de desarrollo humano, científico y técnico para el personal universitario.
- Generar un ambiente de respeto, cordialidad y cooperación entre todos sus integrantes, precisando responsabilidades y promocionando espacios para que todos los estamentos, con sentido de pertenencia y pertinencia, identifiquen y contribuyan al cumplimiento de la misión, y los objetivos de la institución.
- Evaluar crítica y permanentemente sus estructuras, procesos y resultados para la solución de los problemas y superación de los conflictos.
- Desarrollar programas de enseñanza superior abierta y a distancia, poniendo en funcionamiento los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para lograr el propósito de hacer de esta institución un centro piloto en Colombia sobre esta modalidad.

## 1.6 Visión

Los fundamentos de la visión de la UDLA, acuerdo 62 de 2002, son:

- Institución de educación superior en permanente acreditación social;
- Líder en la construcción, apropiación, adecuación, implementación y difusión de procesos académicos, científicos, investigativos y de proyección social a la comunidad; encaminados a la búsqueda del desarrollo humano sostenible en la región amazónica;
- Articulada a la consolidación del proyecto Nación contemplado en la Constitución Política.

## 1.7 Misión

Los referentes de la misión institucional, acuerdo 62 de 2002, se expresan así:

- Contribuir especialmente en el desarrollo de la región amazónica;
- Comprometida en la formación integral del talento humano idóneo para asumir los retos del tercer milenio a través de una educación de calidad, amplia y democrática, a nivel de pregrado, posgrado y continuada, que propicie su fundamentación científica, desarrolle sus

competencias investigativas, estimule su vinculación en la solución de la problemática regional y nacional y consolide valores que promuevan la ética, la solidaridad, convivencia y la justicia social.

### 1.8 Criterios rectores de la organización

El consejo superior de la UDLA, acuerdo 62 de 2002, artículo 13, definió criterios rectores para “determinar la organización de la universidad” a saber:

- a) Unidad institucional basada en la formulación de políticas, en la orientación de la gestión y en el control central de resultados.
- b) Desconcentración de la planificación, la gestión y la ejecución del gasto.
- c) Colegialidad en la toma de decisiones a través de los órganos que se constituyan para el efecto en las áreas de su competencia.
- d) Calidad, eficiencia y equidad de la gestión en función de los proyectos académicos y de desarrollo institucional”.

### 1.9 Normas que definen la Estructura Interna Básica

Algunas normas internas de la UDLA que están delineando la estructura organizacional actual son las siguientes:

- El acuerdo 62 de 2002, Estatuto General de la UDLA, que en el marco organizativo definió la estructura interna básica con sus órganos de dirección, unidades de subdirección, unidades de asesoría y unidades de control.
- Acuerdo 05 de 2004 del CSU que estableció la estructura interna de la Universidad de la Amazonia, con sus órganos funcionales y operacionales de apoyo, jerarquía, relaciones, composición de los consejos institucionales y descripción de funciones.
- Acuerdo 22 de 2008 del CSU que definió “diseñar y adoptar la Estructura Organizacional de la institución, utilizando el enfoque por procesos... “.
- Acuerdo 8 de 2009 del CSU que creó el Departamento de Tecnologías de la Información y la Oficina de Graduados.
- Acuerdo 19 de 2014 del CSU que creó el Sistema de Acreditación Institucional y el Comité Central de Currículo y Evaluación, entre otros.

### 1.10 Organigrama

El organigrama que registra de forma gráfica la estructura interna básica, actual, de la UDLA puede observarse en el Anexo 1.

## **2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA INTERNA BÁSICA**

La estructura interna básica comprende, por un lado, la organización de los procesos o funciones misionales de la UDLA, a través de un conjunto de órganos o unidades de trabajo que, llevan a cabo, mediante un equipo de talento humano, la ejecución y desarrollo de sus objetivos, estrategias, políticas, misión y visión construida de forma institucional. Por el otro lado, incluye los procesos o funciones de dirección, apoyo, control, comunicación, coordinación, autoridad y jerarquía, que contribuyen a la marcha organizacional de la institución. El papel esencial de la estructura interna básica consiste en operar una articulación sólida de la universidad, como organización social estatal de educación superior y del conocimiento, con su región de la amazonia y, en consecuencia, con el país y la comunidad internacional, en la “búsqueda del desarrollo humano sostenible”, a través de sus productos y servicios.

El análisis se centra en los órganos de la estructura en función de los procesos misionales, con un enfoque empírico objetivo y de percepción subjetiva. El primero se abordó, como parte, el marco normativo, misión, visión y políticas específicas establecidas en acuerdos del CSU, planes y gestión. Con esta narrativa, mediante la indagación-entrevista, a un amplio y diverso grupo de talento humano de dirección, asesores y docentes, que ejecutaron o ejecutan responsabilidades en tales órganos, conocer la función práctica de los órganos de la estructura organizacional en la ejecución del conjunto operacional de materializar las decisiones, acciones y actividades en el logro de los resultados y metas propuestas.

## 2.1 Análisis de los órganos de la estructura Interna Básica

¿Qué elementos de la misión de la UDLA están presentes en el diseño de su actual estructura interna básica? El primer elemento de dirección de la misión consiste en que la universidad, está “para contribuir especialmente en el desarrollo de la región amazónica”. En una mirada u observación de primera vista en su estructura u organigrama, es difícil ubicar su instancia, unidad o dependencia de trabajo organizado que esté orientado al desarrollo, ejecución y cumplimiento de dicho mandato. Hay que llevar y llegar con la mirada a la Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrados e indagar en torno, a una de sus unidades organizacionales y operativas: Centros de Investigación. Ahí se encuentran ubicados dos centros de investigación: Centro de Investigaciones Amazónicas Macagual Cesar Estrada González y Centro de la Biodiversidad Andino Amazonia. Éste último, con acervo amplio de investigaciones científicas en asuntos propios de la región amazónica. Según el Vicerrector de Investigaciones y Posgrados, estos centros de investigación, al aplicarles los términos o requisitos de Colciencias para certificarlos como tales, ninguno de ellos los cumple o los podría cumplir en el corto plazo. Ellos deben ocuparse de su propia organización (estructura) y recursos financieros propios, entre otros, para operar y sostenerse.

En la misma vicerrectoría están los Centros Experimentales, a través de las granjas: Balcanes, Santo Domingo y Macagual. En cada una de ellas opera

una coexistencia de formación profesional y técnica, investigaciones, proyección social y producción de bienes y servicios (algunos de ellos en comercialización y venta no formal).

Otro elemento de la misión que orienta el direccionamiento estratégico de la universidad, corresponde a “la formación integral del talento humano idóneo... a través de una educación de calidad, amplia y democrática, a nivel de pregrado, posgrado y continuada,...”. En las políticas académicas, acuerdo 31 de 1997 del CSU, expone que la “UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA tiene como propósito fundamental contribuir al desarrollo mediante la formación integral de un profesional idóneo, con posibilidades de hacer uso de las potencialidades de su ser, no sólo en la dimensión intelectual sino en el campo psico-afectivo y en la dimensión estética y moral; capaz de asumir una posición crítico-reflexiva y de acción frente al desarrollo de los saberes disciplinares y de incidir en la transformación de la sociedad”. El Proyecto Educativo Institucional, acuerdo 31 de 2001 del CSU, traza como uno de los propósitos de la docencia “contribuir al proceso de formación integral del estudiante, desarrollando la orientación, asesoría y animación de su actividad intelectual en el proceso de apropiación del conocimiento”. En tanto que, la estructura interna básica especifica la Vicerrectoría Académica, como la “responsable de la gestión académica en la búsqueda de la formación integral del personal universitario”. Este direccionamiento se concreta y fluye por los programas de formación integral a nivel de pregrado y posgrado de las seis facultades que hoy integran dicha vicerrectoría. Otra modalidad de formación integral está basada en la Educación a Distancia y se desarrolla en el departamento de Educación a Distancia, también integrante operador de la vicerrectoría. Sobre el nivel de educación continuada, esta se expresa en la misma vicerrectoría como departamento de Extensión, Informática y Educación Continuada.

Ahora, ¿cuáles elementos de la visión están trazados en el diseño de la estructura interna básica de la UDLA? La visión direcciona que la Universidad de la Amazonia se constituya en “una institución de educación superior en permanente acreditación social”. El grupo buscó en la normatividad vigente de la UDLA el referente conceptual o la concepción objetiva de comprender “la acreditación social” y su composición en su estructura interna básica. En su esfuerzo de revisión encontró como uno de los propósitos específicos de las políticas académicas, acuerdo 31 de 1997, que “la UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA debe enfrentar el reto de su propio proceso de Acreditación Institucional de tal forma que con claridad, transparencia y objetividad pueda adelantar acciones hacia el mejoramiento de la calidad de las condiciones, características y resultados de su función educativa”; como también la “ocasión para reconocer la dinámica del mejoramiento de la calidad y para precisar metas de desarrollo deseable”.

Las políticas de investigación, acuerdo 64 de 1997 del CSU, “se enmarcan en el proceso de modernización y gestión académica y administrativa de la

Universidad de la Amazonia como elemento fundamental para su acreditación”. Ambas políticas se formularon para “buscar” la acreditación de la Universidad, es decir, su acreditación institucional. El Proyecto Educativo Institucional, acuerdo 31 de 2001 CSU, planteó como objetivo estratégico “desarrollar el esfuerzo institucional que se requiera para mantener a la Universidad en un proceso continuo de construcción de la excelencia académica y administrativa, como condición imprescindible para el cumplimiento de la función social bajo estándares de calidad”. En el acuerdo 5 de 2004 del CSU, artículos 91 y 92, conformó el Comité de Acreditación General, para “liderar el proceso de acreditación en la Universidad de la Amazonia”. Según información subjetiva recopilada, hasta la fecha, este comité no ha acometido ni empezó tal proceso. Sin embargo, diez años después, el acuerdo 19 de 2014 del CSU, creó el “Sistema de Acreditación Institucional”. Dicho acuerdo no especifica la unidad de organización para su operación y desarrollo en la estructura interna básica. Pero, en la práctica del quehacer de la universidad, de hecho o facto, ha venido desde el 2005, funcionando una unidad que actualmente se denomina “Oficina de Acreditación y Registro Calificado”. Esta “oficina” asumió la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de acreditación institucional de la UDLA. Antes de este proceso, se había ocupado de la coordinación de los registros calificados de los programas de pregrado y posgrado, como también, de los procesos de reacreditación de los programas Medicina Veterinaria y Zootecnia, Biología y Matemáticas. Así mismo, del proceso de acreditación de alta calidad de los programas de Administración de Empresas e Ingeniería Agroecológica.

La visión señala el liderazgo de la universidad “en la construcción, apropiación, adecuación, implementación y difusión de procesos académicos, científicos, investigativos y de proyección a la comunidad; preferencialmente encaminados a la búsqueda del desarrollo humano sostenible en la región amazónica”. Las políticas académicas, investigativas, definen el marco institucional para que la universidad asuma el liderazgo de tales procesos, de manera especial, el del sistema de ciencia y tecnología en la región.

En general, el direccionamiento y formulación de políticas de todos los procesos fluye por los órganos de dirección de la UDLA: Consejo Superior Universitario, Rector y Consejo Académico. La ejecución y articulación de ellos en la práctica universitaria, procede de la forma siguiente: los procesos académicos por la Vicerrectoría Académica; los científicos por las vicerrectorías Académica y de Investigación y Posgrados; los investigativos por la vicerrectoría de Investigación y Posgrados; los de proyección a la comunidad por la vicerrectoría Académica departamento de Extensión Informática y Educación Continuada. Todos los procesos están fundamentados en el faro de la “búsqueda del desarrollo humano sostenible en la región amazónica”, cuando el Proyecto Educativo Institucional define el “alto sentido de pertenencia al entorno amazónico y con los niveles de competencias adecuados para contribuir a su transformación y desarrollo”,



“dentro del campo del desarrollo humano integral” y con la política de “desarrollo sostenible de la región amazónica”.

El esquema organizacional de los procesos funcionales o misionales que la UDLA ejerce y desarrolla como institución de educación superior y estatal para la región amazónica, se describe de la forma siguiente: los órganos de dirección Consejo Superior Universitario (máximo órgano de dirección de la UDLA), Rector (representante legal y primera autoridad ejecutiva de la UDLA) y Consejo Académico (máxima autoridad académica de la UDLA), son los que definen y establecen el direccionamiento estratégico a través de planes, estrategias, políticas, programas, proyectos, acciones y principios para cada uno de los procesos misionales, como los instrumentos de evaluación y control de resultados. Estos órganos de dirección son los responsables de “las políticas institucionales, la planeación, la orientación de la gestión y el control central de resultados, en consonancia con la VISIÓN y MISIÓN de la Universidad de la Amazonia”.

El proceso misional de “ofrecer programas académicos de pregrado y posgrado”, con “formación integral del talento humano idóneo”, se ejerce por el órgano de subdirección de Vicerrectoría Académica (“con poder decisorio y consultivo responsable de la gestión académica”) a través de las facultades (unidades académicas que administran “programas académicos de educación superior formal, en los distintos niveles y modalidades”) y el departamento de Educación a Distancia (unidad académica y administrativa para implementar programas académicos con la metodología de la educación a distancia). Éste último tiene la función de operar (de manera curricular, pedagógico, didáctico y tecnológico) los programas de educación a distancia y las facultades otorgar títulos y cumplir con los procedimientos para la vinculación de los docentes. Estos asuntos como otros aspectos operativos son lo que más requiere el departamento a las facultades. Solamente la facultades de Ciencias de la Educación; Derecho; Ingeniería, Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, tienen programas con esta modalidad.

Las funciones y gestión de las facultades, conforme a la estructura interna básica de la UDLA, operan en una organización constituida por los órganos siguientes:

- **Consejo de facultad:** “órgano decisorio en los asuntos académicos y administrativo” de la facultad.
- **Programas académicos:** “conjunto de experiencias de aprendizaje formalmente estructuradas... conducentes a la obtención de un título que lo forma integralmente para el ejercicio de una profesión o disciplina, otorgado por la Universidad de la Amazonia, a través de una de sus facultades”.

- **Comités de Currículos:** “órganos asesores de los programas académicos en permanente revisión de estos, para garantizar su mejor acreditación y excelencia académica”.

En general en las facultades, operan de hecho otros órganos que, contribuyen, complementan y mejoran la calidad de la formación profesional, la investigación, la proyección social. Estos han sido “creados” para dar respuestas a las necesidades, exigencias de la región, de la institución, de la facultad y del programa. Y aquellos, hasta ahora, no son componentes formales de la estructura interna básica y normatividad de la UDLA.

Los programas académicos deben fundamentarse en su constitución y operación en los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Pedagógico Institucional, las políticas académicas, las políticas de investigación, las políticas de internacionalización, entre otras.

En la Vicerrectoría Académica coexisten cuatro tipos de departamentos: i) departamento de Pedagogía como “unidad académica que reúne al personal docente de la disciplina, con el objeto de contribuir a su desarrollo, mediante la conformación de una comunidad científica que adelanta actividades docentes, de investigación y de extensión”; ii) departamento de Educación a Distancia como “unidad de carácter académica y administrativa para implementar” programas de educación a distancia; iii) departamento de Extensión, Informática y Educación Continuada como “dependencia encargada de la proyección de la actividad académica universitaria a la región y a la comunidad”; de la gestión cultural; coordinador de las actividades informáticas; “de la prestación de servicios referidos al aprendizaje de idiomas”; y de la educación continuada; iv) Departamento de Medios Audiovisuales como “dependencia encargada de coordinar el desarrollo, administración y manejo de todos los medios de apoyo técnico, tecnológico y logístico”, que requiere la gestión académica y administrativa de la UDLA. Difícil entender la concepción de departamento operando con fines, significado y sentido diferente para el desarrollo y ejercicio de procesos, también distintos, en la misma Vicerrectoría Académica. Uno de naturaleza académica y de investigación disciplinar, otro de formación profesional, otro más de proyección social con actividades distintas y poco complementarias, y, por último, otro dedicado al apoyo logístico de procesos.

Si se toma el departamento de Extensión en función de la responsabilidad del proceso misional que se propone “ofrecer programas de extensión, dirigidos al estudio y solución de las necesidades y problemas de la comunidad a través del desarrollo de planes y programas de actualización y cualificación en la dirección, orientación y evaluación de los sistemas de producción y bienestar colectivo y el adecuado aprovechamiento de sus recursos”, como la ejecución de sus políticas, acuerdo 13 de 2006 del CSU, aquel órgano y su ubicación en la vicerrectoría podrían limitar las acciones, alcances e impactos de los productos y servicios de la UDLA en la sociedad amazónica, sociedad

colombiana y en el ámbito internacional. Este proceso misional es una forma eficaz de articulación, pertinencia e impacto de la universidad con el mundo exterior, la sociedad, y que ha alcanzado una valoración significativa en el proceso de acreditación institucional. Es tanta la fuerza de este proceso en el quehacer universitario, que para estimular la extensión y/o proyección social en la universidad, el mismo acuerdo artículo 13, estableció el premio TUCAN SOCIAL, cuya entrega será anualmente.

Se ubican también en esta vicerrectoría unas unidades operativas con el nombre de división: división de Bienestar Universitario y división de Admisiones, Registro y Control Académico. La primera división se ocupa de la ejecución de programas y actividades de bienestar para la comunidad universitaria, en el marco del título IX del estatuto general de la UDLA. Esta división adoptó en el acuerdo 4 de 2005 del CSU, las políticas de bienestar universitario de la Universidad de la Amazonia, cuyo objetivo general consiste en “contribuir a la formación integral del individuo en su ambiente laboral, académico y social que permita elevar la calidad de vida de la comunidad universitaria”. El bienestar universitario como función básica, literal d artículo 10 del estatuto general, con fuertes implicaciones en el quehacer universitario y en los procesos de acreditación institucional y acreditación de programas de pregrado y posgrado, demanda un replanteamiento de su órgano y de su ubicación. La otra división Admisiones, Registro y Control Académico, responde por “la organización y manejo de los documentos inherentes a inscripciones, matrículas y demás funciones relacionadas, que dan fe de los procesos académicos formales de la institución, realizando tareas administrativas, tendientes a organizar, actualizar y custodiar las historias académicas de los estudiantes activos e inactivos”.

En la división de Bienestar Universitario se ubica la Emisora Cultural de la UDLA. Esta se encarga “de difundir y comunicar a la comunidad Universitaria y de la región los proyectos, programas y actos administrativos de la Universidad de la Amazonia, así como facilitar los espacios académicos, culturales y administrativos y de pacificación institucional, con vocación de servicio hacia la docencia y la comunidad estudiantil de la Región Amazónica”. La naturaleza funcional de la división no le atribuye condiciones para asumir la responsabilidad del ejercicio de un medio de comunicación como la emisora, porque esta tiene un carácter institucional.

Para asesorar la dirección y gestión operativa de los procesos en la vicerrectoría Académica, la estructura interna básica y otros acuerdos del CSU, han constituido varios órganos que los preside el Vicerrector, como:

- Comité de Acreditación General: liderar el proceso de acreditación en la UDLA;
- Comité Central de Currículo y Evaluación: órgano asesor para evaluar, analizar, y proponer al Consejo Académico, la operacionalización de los

temas curriculares de los programas en los procesos de autoevaluación para la acreditación institucional y de los programas académicos”.

- Comité de Decanos: órgano asesor de las vicerrectorías Académica e Investigaciones y Posgrados, en la administración y gestión de los programas académicos, de investigación, de extensión de las facultades. “Fortalecer el desarrollo de las relaciones con las comunidades científicas” de la región amazónica.
- Comité de Educación a Distancia: desempeñar las funciones de Currículos y ser órgano asesor del departamento en tales asuntos.
- Comité de Bienestar Universitario: asesorar a la vicerrectoría “en lo referente a las condiciones del mejor estar del personal” de la UDLA.
- Comité de Extensión y Cultura: órgano asesor “en lo referente a la proyección de la actividad académica universitaria en la región y a la comunidad, así como de la gestión cultural y de las actividades académico-culturales al interior y al exterior de la universidad”.

Relativo al proceso misional de fomentar la investigación y la creatividad, orientada a desarrollar, sistematizar, producir, aplicar y difundir el conocimiento con el objeto de promover el desarrollo integral de la región (ley 60 de 1982 y estatuto general), este toma cuerpo en la estructura interna básica como un órgano de subdirección denominado Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrados. Las políticas de investigación, acuerdo 64 de 1997, define la función básica de esta vicerrectoría, que consiste en “planificar, dirigir y fomentar la investigación en la universidad”. Las mismas políticas, enuncian la estructura de un sistema de investigación en la UDLA, articulado con el sistema regional de Ciencia y Tecnología de la región. Uno de los propósitos está en “generar una dinámica institucional hacia la transformación de las prácticas investigativas, individuales, coyunturales y por temáticas; por las prácticas colectivas, sistematizadas, permanentes y por problemas orientando tales prácticas prioritariamente hacia el desarrollo económico y social de la Amazonia Colombiana, procurando el manejo adecuado del medio ambiente y sus recursos”. Una de las estrategias para el fomento y desarrollo de la investigación, está en “la implementación de un Plan Institucional de Investigaciones” que “fortalezca el desarrollo de la ciencia y la tecnología, aumente la capacidad analítica, reflexiva y crítica de los docentes, investigadores y estudiantes; convierta la investigación en una práctica cotidiana que posibilite la transformación de la sociedad como un proceso de gestión y proyección universitaria”. Por ende, entender la investigación “como bien social para el fortalecimiento de su función en la relación UNIVERSIDAD-REGIÓN”. El PEI coloca a la investigación como el eje rector de toda la actividad académica en la universidad.

Esta vicerrectoría está integrada por centros de investigación, centros experimentales, división de Biblioteca e Información Científica, departamento de Tecnologías de la Información, coordinación de posgrado.

Los centros de investigación, según las políticas de investigación, “son considerados, las unidades básicas de investigación a través de los cuales se promueve y desarrolla toda la actividad investigativa de la universidad”. Como centro de investigación está el Centro de la Biodiversidad Andino Amazónica, creado mediante acuerdo 9 de 2013 del CSU, cuyo objetivo general es “proteger, conservar, estudiar y divulgar la información sobre el patrimonio natural de la humanidad, presentar información ecológicamente importante, de especies, poblaciones y ecosistemas carentes de conocimiento en la Ecorregión de la Cuenca Amazónica, desarrollar gestión de áreas naturales protegidas, manejo de territorios, y diseñar e implementar sistemas de Información Geográfica como soporte a proyectos ambientales”. Éste Centro está proyectado para desarrollar líneas de investigación de la UDLA; organizar y desarrollar programas y estudios de pregrado y posgrado; asesorar y transferir tecnología y/o resultados de investigación de su competencia; ofrecer programas de educación ambiental en el campo formal e informal; realizar investigaciones para el sector empresarial; realizar estudios de impacto ambiental. El artículo 11 del acuerdo define las líneas de trabajo de estudios e investigaciones y el artículo 12 los servicios y consultorías del Centro. El acuerdo definió que el Director del Centro será nombrado por el Rector de la UDLA, pero el mismo, no abordó la estructura organizacional del Centro, tampoco los recursos financieros para su operación investigativa, académica, prestación de servicios y administrativa. Menos, su ubicación orgánica en la estructura interna básica de la UDLA. Se puede decir que el centro es el órgano encargado de emprender, desarrollar y ejecutar la línea estratégica de investigación de la Biodiversidad que estableció la política de investigación en el acuerdo 64 de 1997.

El otro centro de investigación que se menciona y habla, corresponde al Centro de Investigaciones Amazónicas Macagual. El terreno e instalaciones que el Centro dispone, el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, los transfirió a título gratuito, resolución 002189 del 10 de junio de 2009, a la Universidad de la Amazonia. Pero, a este Centro no se le encontró norma alguna de creación, ni forma de operación. Sin embargo, el Consejo Superior de la UDLA mediante acuerdo 05 de 2013, modificó su denominación por el de Centro de Investigaciones Amazónicas Macagual Cesar Augusto Estrada González. Éste centro, de manera supuesta, opera en una amplia extensión de tierra que, entre otras, por algunas prácticas se le denomina “granja”. En ella coexisten procesos de formación, docencia, investigación, proyección social, producción y venta de bienes y servicios. Sobre este centro, el grupo no encontró una organización estructurada expedida por la autoridad competente y una gestión planificada y racional de los procesos, en especial, la asignación y uso del suelo.

Relativo a los centros experimentales, conforme a la información y datos recopilados, parte de ellos funcionan y operan en las granjas Balcanes, Santo Domingo y Macagual. En cada una de ellas opera una coexistencia de formación profesional y técnica, docencia, investigaciones, proyección social,

producción y venta de bienes y servicios. En el acuerdo 5 de 2004 del CSU, artículo 60, define las funciones de estos centros. Por ejemplo: “coordinar y desarrollar actividades de manejo y conservación de los predios, las especies y los bienes existentes; prestar a través de sus bienes y recursos, los servicios necesarios para la formación práctica y experimental de los estudiantes”. El mismo acuerdo, artículos 112 y 113, conforma el Comité de Granjas y le asigna sus funciones. El primero está conformado por dos docentes que representen el programa de Medicina Veterinaria y Zootecnia, uno que represente al programa de Alimentos, uno que represente al programa de Ingeniería Agroecológica, y el Coordinador de Granjas. Unas de sus funciones es “estudiar solicitudes para el desarrollo de actividades, programas y proyectos y visitas de parte de profesores, instituciones o personas del orden público y privado teniendo en cuenta su viabilidad, sostenibilidad y el impacto tecnológico para la universidad, las comunidades y la región”. Según el acuerdo, el Comité es un organismo de la vicerrectoría académica. Sin embargo, en la práctica funciona un “coordinador de Granjas”; y éste le rinde informes a la vicerrectoría de Investigaciones y Posgrados. El grupo tampoco encontró normatividad de autoridad competente en torno a la creación de las granjas como centros experimentales, con procesos, recursos, asignación y uso del suelo, recopilación y sistematización de los resultados de las investigaciones, prácticas académicas, actividades de proyección social, producción, administración y gestión de ellas. Por otro lado, las investigaciones que se adelantan en las granjas, es decir, las que tienen como recurso el uso de la tierra u instalaciones, algunas son iniciativas o proyectos de los grupos de investigaciones. Esos recursos son “apropiados y utilizados” de manera no formal.

La división de Biblioteca e Información Científica, su organización funcional y el conjunto de servicios que presta a la comunidad universitaria y a la población en general, desborda la unidad de división y debe considerarse una organización más apropiada para lo que hoy ofrece y que a futuro próximo debe tener en procesos de tecnología de la información. La prestación de servicios y la organización de la unidad división se contempla en el acuerdo 8 de 1999 del CSU. En su organización operacional aparece un Comité de Biblioteca e Información Científica, como “órgano asesor y consultivo de la Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrados... en el ámbito del manejo de la información bibliográfica y científica para el apoyo a las actividades académicas y el desarrollo investigativo de la institución” (artículo 125, acuerdo 5 de 2004).

El departamento de Tecnologías de la Información, creado por acuerdo 8 de 2009 del CSU, con ubicación y dependencia de la vicerrectoría de Investigaciones y Posgrado. Ésta unidad “tiene como misión la planificación y gestión general de la infraestructura tecnológica de la institución, para servir de apoyo a los procesos de docencia, investigación y proyección social...”. La infraestructura tecnológica que puede crear y desarrollar el departamento para mejorar la dinámica y eficacia de los procesos estratégicos, misionales, de

apoyo y control, le exige al departamento en su funcionalidad y provisión de recursos, una instancia distinta, aparte de una dependencia de vicerrectoría y relación directa con la rectoría. Es una unidad cuya operación e intervención en los procesos de la universidad, le permite la realización de un trabajo transversal. Dada la trascendencia de los productos que el departamento genere para los procesos de la universidad, estos pueden servir a otras instituciones de educación superior. También, por la fuerza y competencia de su capital humano, el departamento podría participar en convocatorias de asesorías y consultorías que implique el desarrollo de software para empresas, instituciones públicas y privadas.

El acuerdo 5 de 2004 del CSU, artículo 63, creó la Coordinación de Posgrados, como la “encargada de coordinar los programas académicos de posgrados de Educación Superior. ... que ofrece la universidad como son las Especializaciones, Maestrías y Doctorados. ... adscrito a la Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrado”. Sus funciones están orientadas a promover los posgrados en los diferentes estamentos de la sociedad y de la producción en la región; planear la labor académica de los docentes y proceder “a las solicitudes de vinculación” ante el vicerrector; participar con mecanismos o instrumentos de evaluación y acreditación “tendientes a mejorar, mantener y garantizar la calidad de los programas”(artículo 64). Diez años después, la universidad, mediante acuerdo 22 de 2004 del CSU, adoptó el Estatuto de Posgrados. Además de la clasificación de programas académicos de posgrados mencionados, agregó el posdoctorado. El estatuto estableció que para crear un programa de posgrado, “la Facultad correspondiente debe elaborar un documento que contenga y cumpla las normas internas y externas vigentes” (artículo 10). Relativo a la “administración y la organización del Programa Académico de Posgrado estará bajo la responsabilidad de la Facultad que lo crea. Cada posgrado contará con un Coordinador de Programa” (artículo 12). Éste Coordinador “asume la dirección y administración del Programa Académico” (artículo 25). Sin embargo, en el artículo 17, señala que “la organización y la administración de los Programas Académicos de Posgrado en la universidad serán de competencia de la Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrados bajo la Coordinación de Posgrados...”. El estatuto derogó el artículo 63 del acuerdo 5 de 2004, y en su lugar, artículo 18, indica que la Coordinación de Posgrado es “creada para el apoyo, fortalecimiento y desarrollo de los Programas Académicos de Posgrado en la Universidad de la Amazonia”. Al Consejo de Facultad, artículo 20, le indica como responsabilidad “la definición de los asuntos académicos de los Programas de Posgrados” y sus “decisiones con relación a los Posgrados, serán tomadas en el marco de los lineamientos establecidos por el Comité Asesor en cada caso”. Éste Comité se creó como órgano asesor y “para contribuir a la acreditación y excelencia académica de los Programas de Posgrados” (artículos 21 y 22). Se puede entender, entonces, que el Comité Asesor, le dictaría los fundamentos de la toma de decisiones al Consejo de Facultad, en materia académica de los posgrados, siendo un órgano asesor del programa de posgrado. De hecho, los programas académicos de

posgrados están operando, en todos sus asuntos, en las facultades, con la poca intervención de la coordinación de posgrados. El comité asesor, no ha funcionado porque en la práctica su composición exige la concurrencia de tres docentes de tiempo completo.

En la organización de la vicerrectoría de Investigaciones y Posgrados, se aprecia el Comité de Investigaciones. De acuerdo con las políticas de investigación, éste es un órgano asesor y consultivo para la gestión de la investigación científica. En el marco de sus funciones, según acuerdo 5 de 2004, se destacan las siguientes: i) coordinar y apoyar la investigación realizada por profesores e investigadores de la Universidad de la Amazonia; ii) supervisar, hacer seguimiento del desarrollo de proyectos de investigación institucional; iii) velar por la adecuada utilización de los recursos financieros destinados al fomento de la investigación en la Universidad de la Amazonia.

El Comité de Directores de Departamentos y de Jefes de Grupo de Programas Académicos, está constituido como “órgano asesor y consultivo de la Vicerrectoría de Investigaciones,... en el ámbito del manejo de la información bibliográfica y científica para el apoyo a las actividades académicas y el desarrollo investigativo de la institución” (artículo 109, acuerdo 5 de 2004).

En torno a los procesos de apoyo, por un lado, están dos órganos de subdirección: Secretaría General y Vicerrectoría Administrativa. Por el otro, están las unidades de asesorías: Planeación, Jurídica y Relaciones Interinstitucionales. En procesos de control está la unidad de control: Control Interno.

La Secretaría General, órgano de carácter administrativo, cumple, entre otros, con las funciones siguientes: i) ejercer la secretaría del Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y Comité de Personal Docente; ii) refrendar y notificar los actos administrativos que expida el Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y demás órganos en que actúe como Secretaría, y comunicar las decisiones correspondientes; iii) refrendar los títulos que otorgue la Universidad de la Amazonia y los certificados que requieran legalmente este requisito; iv) elaborar y presentar al Rector proyectos e iniciativas legales relacionadas con la misión institucional; v) compilar las normas legales, conceptos, jurisprudencia y doctrinas relacionadas con la actividad de la Universidad. (Artículo 16, acuerdo 5 de 2004).

En la Secretaría General funcionan dos oficinas. Una de ellas corresponde al Archivo Central e Histórico, que se encarga “de recibir, clasificar y administrar los archivos históricos de la Universidad de la Amazonia”. La otra está relacionada con la Correspondencia, que se ocupa “del manejo de la correspondencia interna y externa de orden institucional”.

La Vicerrectoría Administrativa es la responsable “de la gestión administrativa y financiera de la Universidad de la Amazonia”. Esta gestión se despliega por



dos divisiones y una coordinación. La división Financiera responde por “la gestión presupuestal y financiera de la institución”. El trabajo de la división está organizado por secciones, así: i) Sección Presupuesto; ii) Sección Contabilidad; iii) Sección Tesorería y iv) Sección Almacén.

La división de Servicios Administrativos tiene la responsabilidad “de la ejecución de las políticas institucionales de administración y gestión del talento humano”. Para cumplir con sus funciones, la división cuenta con los órganos siguientes: i) Sección de Supervisión que responde por “las actividades de mantenimiento, transporte, aseo en general” de la institución; ii) Oficina de Atención al Usuario, Quejas y Reclamos. La Coordinación de Salud Ocupacional está encargada de “diseñar, ejecutar y evaluar la política en materia de salud ocupacional, que permita mantener altamente competitivo el talento humano docente, administrativos, trabajadores oficiales y pasantes vinculados laboralmente a esta institución”.

Esta vicerrectoría cuenta con algunas políticas que trazan los elementos que direccionan sus actividades y responsabilidades. Ellas están expresadas en los acuerdos expedidos por el CSU, como el 04 de 2009, el cual adopta el Estatuto Presupuestal; el 08 de 2010, que adopta la Política de Administración del Talento Humano de la Universidad de la Amazonia; y el 12 de 2012, referente al Manual de Contratación. Éste último, carece en términos formales de una unidad de trabajo organizada para ejecutar y cumplir con los procedimientos de adquisición de bienes y servicios como la forma de su contratación. Empero, de hecho la vicerrectoría dispone de un grupo de talento humano ejerciendo funciones de compras y contratación.

En la Vicerrectoría Administrativa concurren algunos organismos asesores y consultivos como:

- i) Comisión de Personal Administrativo: órgano asesor en materia de las relaciones de la Universidad con su personal administrativo;
- ii) Comité Paritario de Salud Ocupacional: su rol consiste en que se cumplan las normas de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en todos los funcionarios que laboran al servicio de la UDLA;
- iii) Brigadas de Emergencia Institucional: su papel es “la ejecución de procedimientos administrativos y operativos necesarios para prevenir y controlar emergencias”;
- iv) Comité Interdisciplinario de Salud Ocupacional: “creado con el fin de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de medicina preventiva, medicina del trabajo, y otros aspectos en materia de salud ocupacional, quien desarrollará esta política y apoyará los planes y programas institucionales, buscando el bienestar social de toda la comunidad universitaria”.

La Oficina Asesora de Planeación se ocupa “tanto para orientar la planeación como para apoyar con información y procedimientos sistematizados la organización, ejecución y evaluación de las actividades académicos-

administrativas que garanticen a la Universidad de la Amazonia el cumplimiento de su misión”. Esta oficina también responde por el Sistema Integrado de Gestión de Calidad de la UDLA.

La función de la Oficina Asesora Jurídica consiste en “prestar apoyo en los asuntos legales, judiciales y extrajudiciales, a todas la dependencias de la Universidad de la Amazonia en los asuntos que se requieran y que corresponden a la naturaleza de sus funciones”.

La Oficina Asesora de Relaciones Interinstitucionales debe encargarse “de establecer relaciones y mantener vínculos con las instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales con incidencia en el área amazónica o misión acorde con los programas y proyectos ya en desarrollo o potenciales, de la Universidad de la Amazonia, en coordinación con las distintas dependencia de esta”.

La responsabilidad de la Oficina Asesora de Control Interno está en “coordinar el sistema de control interno de la Universidad de la Amazonia de acuerdo con los principios y objetivos institucionales, en concordancia con el Comité Interno del Sistema de Control Interno creado para tal fin en los términos de la ley 87 de 1993 y demás normas que la modifiquen o adicionen”.

En la universidad viene operando el sistema integrado de gestión de la calidad, y con base en él, el Consejo Superior Universitario expidió el acuerdo 22 de 2008, el cual adoptó la política y objetivos de calidad de la Universidad de la Amazonia. Uno de los objetivos de calidad consiste en “diseñar y adoptar la Estructura Organizacional de la institución, utilizando el enfoque de procesos”. Tarea que todavía aún no está realizada.

## 2.2 Jerarquía y Toma de decisiones

En la estructura interna básica de la UDLA, acuerdo 5 de 2004, registra tres niveles jerárquicos. El primer nivel se expresa en tres unidades u órganos de dirección: i) Consejo Superior Universitario; ii) Consejo Académico y iii) Rector. Estos tres órganos no se ubican en un nivel horizontal. Sin embargo, cada uno de ellos tiene una atribución y autoridad propia en la organización de la UDLA, otorgada por la ley 30 de 1992 y asumida en el Estatuto General de la Universidad.

Al primero, le pertenece el ejercicio de “máximo órgano de dirección y gobierno de la universidad”. Es decir, que traza los fundamentos sustanciales y estratégicos de dirección y gobierno para el desarrollo de la planeación institucional; las políticas de los procesos misionales, apoyo y control; la gestión universitaria, los principios y valores de conducta y comportamiento del talento humano universitario, entre otros. Por tanto, la naturaleza de sus decisiones está en un ámbito de dirección y desarrollo estratégico, general y particular de los procesos de la universidad. Estas decisiones fluirán por los órganos de los procesos pertinentes para su ejecución. Al segundo, le atribuye

la competencia de “máxima autoridad académica de la institución”. Todo lo relativo a la formación integral del talento humano idóneo, que involucra lo académico (curricular, pedagógico, didáctico), la investigación, la proyección social, el bienestar universitario, debe integrarse en una toma de decisiones de la autoridad del Consejo Académico. Al Rector le corresponde la atribución de interactuar en dos campos así: i) la representación legal y ii) “la primera autoridad ejecutiva de la universidad”. Sobre la segunda, su autoridad está en la ejecución de planes, políticas, programas y proyectos. En tal sentido posee la autoridad de la ordenación del gasto y de la nominación del talento humano. Cada uno de los tres órganos tiene una autoridad establecida, pero debe haber una coordinación en la planeación, gestión y ejecución de los procesos de la universidad, con la dimensión de que el Consejo Superior Universitario es la máxima autoridad de gobierno.

El segundo nivel de jerarquía se manifiesta en las unidades de subdirección. Estas unidades son: Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigaciones y posgrados y Vicerrectoría Administrativa. De igual forma, aparece la Secretaría General. Las cuatros unidades dependen de la Rectoría. La autoridad de estas unidades son más de carácter funcional, técnico y administrativo. Todas ellas son unidades de mando funcional y operativo. Las vicerrectorías ejecutan, desarrollan y gestionan procesos misionales, a excepción de la Vicerrectoría Administrativa (esta es una vicerrectoría de apoyo). La Secretaría General es más de carácter administrativo, pero con un componente sólido en aspectos legales y jurídicos, principalmente, sobre los actos o decisiones del Consejo Superior, Consejo Académico y Rectoría; de igual manera, para las decisiones técnicas u operativas de los otros órganos u unidades de la estructura organizacional (esto sin menospreciar los otros asuntos funcionales propios de la Secretaría General). Estas unidades emergen como enlace con la Rectoría para diseñar, gestionar y operar sus procesos en los órganos que componen la organización de cada una de ellas.

En el tercer nivel de jerarquía están las facultades, de forma principal. A este nivel pueden ubicarse, también, los departamentos: Pedagogía; Educación a Distancia; Extensión, Informática y Educación Continuada; Medios Audiovisuales; Tecnología de la Información. Las divisiones: Bienestar Universitario; Admisiones, Registro y Control Académico; Biblioteca e Información científica; y las divisiones de la Vicerrectoría Administrativa. De igual modo, Centros de Investigación; Centros Experimentales; entre otros. En este nivel hay una mezcla entre facultades, departamentos, divisiones y centros. Sobre todo que las complejidades de trabajo e interacción de los procesos son diferentes. Las facultades dependen de la Vicerrectoría Académica. Ellas tienen la responsabilidad, en primer lugar, del proceso académico, pero tienen que entrelazarse e integrarse con el proceso de investigación, el proceso de proyección social y el proceso de bienestar universitario. Sus herramientas de gestión, administración, desempeño y control están fundamentadas en los aspectos funcionales, técnicos y operativos que estructuran la facultad, pero, sin ninguna autonomía o

descentralización para la toma de decisiones y uso de los recursos financieros, recursos físicos y logísticos. Son herramientas más para la rutina operativa de la facultad. Si algo rompe la rutina de la facultad, las decanaturas deben interactuar con el Vicerrector Académico, y si el asunto no puede resolverse en esta instancia, debe recurrir a la rectoría.

Sobre la ejecución de los gastos de Prácticas Académicas y Capacitación Docente los decanos de las facultades pueden tomar la iniciativa de la distribución de la partida asignada entre sus programas académicos. Pero la ordenación del gasto va por rectoría y su ejecución se lleva por los procedimientos establecidos.

El rector, Gerardo Castrillón Artunduaga, mediante resolución 699 del 10 de marzo de 2017, con fundamento en el artículo 32, acuerdo 62 de 2002, delegó la ordenación del gasto “de forma parcial a los decanos de la facultad para procesos relacionados únicamente con los rubros de i) Capacitación Docente y ii) Prácticas Académicas de su respectiva Facultas, y cuyo valor no supere los diez (10) Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes,...”.

Las facultades son el núcleo central del proceso de formación integral de talento humano idóneo. En consecuencia, debe responder por la constitución de identidad del profesional de la UDLA.

La misma resolución, delegó “la ordenación del gasto de forma parcial a la Vicerrectoría Administrativa, o quien haga sus veces, en procesos cuya cuantía no supere los treinta (30) Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes para todos los rubros,...”.

Ambas delegaciones de gastos a las facultades y vicerrectoría Administrativa, tiene una vigencia hasta el 31 de diciembre de 2019 o “hasta su revocatoria”.

¿Por qué los decanos no pueden asumir una delegación para todos los rubros, delimitados para su propia facultad, en similar cuantía de la vicerrectoría Administrativa?

### 2.3 Integración

Según Idalberto Chiavenato (2001) una de las características en el Diseño Organizacional es la integración. Esta se refiere a los medios de coordinación y enlace entre las unidades de la organización. La utilización de estos medios es con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. Para evitar la dispersión, debe haber interrelación e interconexión con las unidades mediante tales medios.

Con la aplicación de esta característica en el modelo organizacional de tipo “Funcional” de la universidad, se puede detallar diversos aspectos como los que se mencionan a continuación:

- El deterioro de la comunicación entre los órganos de la UDLA. Estos surgen porque la alta centralización proporciona poca participación de aquellos en la formulación de planes, políticas, proyectos y estrategias. Además, cuando estos se establecen como institucional no son o son parte débil de la gestión funcional y operativa de los órganos.
- En la medida en que las necesidades de operaciones de los programas académicos han crecido, aparecen como respuestas unidades de trabajo informales, haciendo que las tareas de coordinación y comunicación crezcan ocasionando demora en los tiempos de respuesta.
- La retroalimentación de datos e información a través de reportes de los órganos inferiores a los superiores, algunos son poco útiles o de bajo valor para los resultados de objetivos, programas o proyectos. Esta situación ocurre porque los órganos emisores no operan con planes de gestión articulados con el plan de gestión rectoral. Por ende, la baja coordinación, comunicación y enlace entre los órganos con el plan de gestión rectoral.
- El proceso de planificación es centralizado y concentrado. Hay poca coherencia, articulación, comunicación y coordinación entre los niveles de la planeación. De igual modo, escasa evaluación, seguimiento y control de resultados del plan y de la gestión. La planificación a nivel macro se debe concretar en el plan de desarrollo institucional y en el plan de gestión del señor rector, a nivel micro, en los planes de gestión de las facultades, programas y divisiones administrativas (PEI, acuerdo 31 de 2001, CSU).
- Existen unidades de apoyo informales (no tienen acuerdos específicos de creación) en el nivel operativo (académico y administrativo). Lo anterior genera desconocimiento de los procesos y visibilidad de los resultados a nivel institucional, dificultando la articulación de tareas y acarreando costos de oportunidad (algunas de estas unidades de apoyo podrían evolucionar a unidades autónomas, con la función de la comercialización de bienes y servicios y, por tanto, la generación de ingresos).
- La comunicación entre los órganos responsables de los procesos está limitado a los resultados operativos tradicionales con débil análisis para su retroalimentación y mejoramiento.
- El sistema de información institucional poco aporta a la evaluación individual y de conjunto de los procesos misionales, debido a que los indicadores son restringidos como soporte de mejoramiento continuo de sus políticas y resultados.

#### 2.4 Aspectos informales

Con la investigación de Hawthorne en Western Electric dirigida por Elton Mayo, se pudieron identificar formas de trabajo que no se encontraban en la estructura organizacional establecida, de manera formal, por la empresa.

Tales formas fueron “creados” por los trabajadores para atender las necesidades o requerimientos operacionales que exigía el crecimiento o rendimiento de la producción. Lo atractivo de ello, se expresaba en impactos fuertes tanto en la motivación de los trabajadores como en los resultados crecientes de producción. Esas formas de trabajo por fuera de la estructura formal, se les denominó unidades de organización informal.

De una concepción y forma distinta, en la universidad, desde las unidades de dirección, han fomentado la “constitución de unidades de trabajo” sin la autorización del Consejo Superior. En el caso de la UDLA, esas unidades son:

- i) La Oficina de Acreditación y Registro Calificado: su talento humano asignado, ha logrado fortalecer y posicionar tal oficina en el entorno organizacional y toma de decisiones estratégicas de la UDLA. Tiene el reconocimiento de la comunidad universitaria de su liderazgo en el proceso de acreditación institucional. Ha fomentado y apoyado varios procesos de registro calificado de programas de pregrado y posgrado como procesos de acreditación de alta calidad de varios programas y de procesos de reacreditación de alta calidad en Medicina Veterinaria y Zootecnia, Biología y Matemáticas y Física.
- ii) La Oficina Gestión de la Información y Comunicación: parece en proceso de construcción sin ninguna dirección y responsabilidad. Los medios más visibles, en los últimos años, están en la página web de la universidad, televisión, la emisora Cultural de la Universidad de la Amazonia, periódico virtual, facebook, youtube, twitter.
- iii) Las diversas “unidades de apoyo” como laboratorios, plantas de transformación de insumos, entre otras, que las facultades han promovido y que algunas han sido creadas por los consejos de facultad, estas unidades están al servicio de la docencia, formación profesional y técnica, la investigación, la producción y la proyección social. Algunas de ellas llevan años fortaleciendo los procesos mencionados. Conviene, por otro lado, resaltar la creación de la Unidad de Emprendimiento, acuerdo 18 de 1993 del consejo Académico, la cual promueve el desarrollo de iniciativas empresariales en la comunidad estudiantil de la universidad.
- iv) Las granjas Balcanes, Macagual y Santo Domingo, todas ellas con grandes elogios y reconocimientos de personas e instituciones nacionales y extranjeras de tipo académico y de investigación, debido al trabajo y producción de conocimiento científico, tecnológico y académico promovidos por los grupos investigadores, los semilleros de investigación, los docentes y los estudiantes. No hay precisión sobre la naturaleza y fines institucionales de estas granjas. Sin embargo, coexisten la presencia activa de varios procesos misionales sin un direccionamiento institucional.
- v) Sobre el Centro de Investigación Amazónicas Macagual Cesar Estrada González, no dispone de una normatividad institucional que

- lo crea y le defina su ámbito de investigación. Sin embargo, Macagual está siendo tratado o viene operando como granja.
- vi) La estructura interna básica de la ULDA actual no contempla los programas de posgrados, ni la modalidad tecnológica.
  - vii) La coordinación, dirección o jefatura de los programas de doctorados, maestrías, especializaciones y pregrados no se encuentran registrados o incorporados en la planta de cargos administrativo de la UDLA.
  - viii) El acuerdo 09 de 1999 del CSU, estableció 63 cargos en la planta de personal administrativo tanto de Carrera como de Libre Nombramiento y Remoción, con base en una estructura interna establecida en el acuerdo de 16 de 1994. La rectoría por resolución 139 de 2016, ajustó el Manual Específico de Perfiles, Funciones y Competencias Laborales para la planta global del personal administrativo de la UDLA. En esa resolución se contabiliza 65 cargos. Lo anterior significa que, la estructura interna básica definida en el acuerdo 05 de 2004, no dispone de una planta de cargos para el ejercicio de la administración, como tampoco el acuerdo 09 de 1999, ha sido ajustado, hasta la fecha, a la estructura que hoy rige en la universidad. Los trabajadores oficiales ascienden a 12. Es decir, la planta administrativa dispone de 72 cargos. En el Informe de Evaluación de pares sobre la Acreditación Institucional, señaló 589 personas laborando en los procesos o asuntos administrativos de la universidad. En otras palabras, 517 personas trabajan en funciones no demarcadas por el Consejo Superior Universitario o por reglamentación expedida y establecida. Esa cantidad de personas, casi todas vienen trabajando desde hace varios años, algunas en las mismas funciones y a otras se les rota de cargos. Sobre su vinculación, algunas de ellas trabajan casi el año y el resto por períodos semestrales.

## 2.5 Conclusiones

Con fundamento en un análisis empírico y de juicio subjetivo, el grupo enuncia las conclusiones siguientes:

- La universidad ha crecido en todos sus procesos que institucionalmente la han posicionado con solidez en el ámbito de la región amazónica. Sin embargo, su estructura interna básica muestra limitaciones para responder a los nuevos requerimientos del contexto amazónico, nacional e internacional. De igual modo, para cubrir de forma reflexiva, planeada y organizada, su propio crecimiento y desarrollo institucional.
- La estructura interna básica ha facilitado que los procesos institucionales cumplan, de una u otra forma, con los objetivos y estrategias trazadas por los órganos de dirección. Difícil valorar la capacidad de la estructura organizacional en la ejecución de los procesos con calidad, eficiencia y eficacia. No existe mecanismo o

dispositivo que haga la recopilación y sistematización de datos que nutran una serie de indicadores que permitan conocer la capacidad e impacto de la estructura en los resultados de las estrategias y políticas.

- La coordinación entre las vicerrectorías y facultades en la ejecución de políticas de los procesos misionales no está direccionada por los planes de gestión rectoral, vicerrectorías y facultades. Es más una coordinación operativa dada por los asuntos del día a día.
- Sobre los centros de investigación, solamente uno viene funcionando como Centro creado por el Consejo Superior Universitario. Y este no alcanzó a cubrir las condiciones como tal en los estándares de Colciencias.
- En torno a los centros experimentales no se encontró normas y acuerdos sobre su creación, organización, propósito, metas, funcionamiento, entre otros, menos su existencia.
- Las granjas están siendo utilizadas en los procesos misionales y prácticas de producción de bienes y servicios, tanto por programas académicos como por grupos de investigación, no bajo un direccionamiento estratégico institucional y reglamentación formal asociado con el uso de sus recursos existentes.
- En los posgrados parece operar con dos formas de organización y responsabilidades similares y distintas. Por un lado, están las facultades y, por el otro, la coordinación de posgrados. Sin embargo, predominan las intervenciones de las facultades, ya que estas responden desde su concepción y arquitectura hasta la operación del posgrado.
- Existen procesos como la investigación y los posgrados que han superado la capacidad de la estructura interna básica y las condiciones de formulación de planes, presupuestos y gestión institucional, vicerrectorías y facultades.
- Cada proceso misional de la UDLA posee un marco de políticas, expedidas por el Consejo Superior, para el desarrollo de los objetivos institucionales y, en consecuencia, fortalecer el órgano misional y sus relaciones con los demás órganos de la estructura organizacional y de su contexto, a través de una retroalimentación dinámica de conjunto institucional. Sin embargo, los responsables estuvieron por debajo de los requerimientos y expectativas de la ejecución de tales políticas.
- La planeación posee, en la actividad práctica, fuerte concentración en la Oficina Asesora. El Consejo Académico y las unidades de subdirección tienen poca o débil participación en la formulación del plan institucional. Las demás unidades, especialmente las facultades, tienen poca participación en el proceso. Esta situación de la formulación del plan debilita las condiciones de operación, integración, comunicación entre las unidades de subdirección, entre las facultades y entre las de subdirección y las facultades.



- La gestión de las unidades de subdirección y de las facultades tienen una virtud operativa que de concurrencia con los lineamientos estratégicos del plan de gestión rectoral.
- De forma empírica se observa que los procedimientos de los procesos administrativos de la Vicerrectoría operan más para el lado de ésta que para facilitar y agilizar los procedimientos de los procesos misionales.
- Las situaciones informales que operan con fuerza en los procesos institucionales, requieren una adecuación y ajuste en la estructura interna básica de la UDLA.
- Es evidente la centralización de la toma de decisiones y la utilización de los recursos, particularmente, los financieros.
- Una delegación de ordenación del gasto discreta y limitada en las facultades y una mayor para todos los rubros de gastos a la Vicerrectoría Administrativa.
- El Sistema Integrado de Información muestra un marco limitado de indicadores sobre la gestión de los procesos universitarios.

### **3. PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA INTERNA BÁSICA**

### 3.1 Elementos esenciales de organización en las universidades públicas con acreditación institucional

El equipo realizó un análisis exploratorio de las estructuras organizacionales implementadas en las trece (13) universidades públicas que cuentan con la acreditación institucional, las cuales tenían una matrícula a 2015 de 607.264 estudiantes (MEN).

**Tabla 1. Datos Generales Universidades Públicas Con Acreditación Institucional**

| Nombre Institución                                      | Departamento Domicilio | Vigencia de la acreditación | Matricula 2015 |
|---|------------------------|-----------------------------|----------------|
| UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA*                               | ANTIOQUIA              | 10                          | 70.817         |
| UNIVERSIDAD DE CALDAS*                                  | CALDAS                 | 6                           | 29.106         |
| UNIVERSIDAD DE CARTAGENA*                               | BOLIVAR                | 4                           | 35.099         |
| UNIVERSIDAD DEL CAUCA*                                  | CAUCA                  | 6                           | 31.838         |
| UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA – UNIMAGDALENA*               | MAGDALENA              | 4                           | 45.160         |
| UNIVERSIDAD DEL VALLE*                                  | VALLE DEL CAUCA        | 10                          | 53.250         |
| UNIVERSIDAD DISTRITAL-FRANCISCO JOSE DE CALDAS          | BOGOTA D.C             | 4                           | 50.476         |
| UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER                     | SANTANDER              | 8                           | 40.202         |
| UNIVERSIDAD MILITAR-NUEVA GRANADA                       | BOGOTA D.C             | 6                           | 31.687         |
| UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA                        | BOGOTA D.C             | 10                          | 105.364        |
| UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL*                        | BOGOTA D.C             | 4                           | 19.733         |
| UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA – UPTC | BOYACA                 | 6                           | 57.998         |
| UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA – UTP*               | RISARALDA              | 8                           | 36.534         |
| TOTAL   |                        |                             | 607.264        |

**Fuente: Ministerio de Educación Nacional**

El equipo analizó 8 de las 13 estructuras (señaladas con \* en tabla 1) llegando a las siguientes conclusiones:

- Todas las estructuras organizacionales son de tipo funcional. En el primer nivel aparecen los órganos de dirección y en el segundo nivel las

vicerectorías. En la universidad de Antioquia y la Universidad del Valle las facultades se encuentran al mismo nivel de las vicerectorías.

- Todas cuentan con una representación tradicional del tipo vertical en la cual se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, exceptuando la Universidad Tecnológica de Pereira cuyo organigrama es circular, disipando el carácter de subordinación propio del organigrama tradicional.
- Universidades como la de Antioquia, UTP, Cauca y Magdalena articulan su estructura a la gestión por procesos representados a través de convenciones cromáticas. Este diseño facilita la identificación del tipo de proceso al que pertenece cada unidad de trabajo (bajo este enfoque se busca optimizar tareas en función de la satisfacción del cliente interno y externo).
- En los procesos de investigación algunas universidades cuentan con unidades especializadas denominadas escuelas, centros, corporaciones e institutos. Estas unidades aparecen como resultado de las exigencias del entorno y las dinámicas de investigación y proyección social así como del logro de objetivos de cobertura. En el caso de la Universidad de Antioquia, la cual cuenta con más de 70.000 estudiantes, estas unidades han evolucionado a nivel de Institutos cuya función esencial “es el desarrollo de las disciplinas académicas, fundamentado en la investigación. Tienen líneas consolidadas de investigación y programas de maestría, doctorado o posdoctorado; además pueden desarrollar programas de pregrado y especializaciones, de carácter académico, labores de extensión y ofrecer cursos”. Siguiendo el mismo ejemplo, si la investigación es interdisciplinaria se denominan Corporaciones.
- Desde el punto de vista académico algunas universidades como la universidad del Magdalena utiliza la denominación de Escuela para referirse a las unidades de formación profesional en los niveles tanto de pregrado como de posgrado. En la Universidad de Antioquia las Escuelas están en el mismo nivel de las facultades y ambas cuentan con departamentos en donde opera la formación disciplinaria y los procesos de investigación a través de centros.
- Varias de las universidades tienen el proceso misional de proyección social en un órgano de vicerectoría. Otras, tienen la dimensión internacional en órganos relevantes y con relación directa con la rectoría.

En tres de las estructuras organizacionales analizadas se puede observar las facultades como unidad de dirección académica y administrativa que reúnen disciplinas afines. Esta a su vez está constituida por Institutos, Escuelas, Departamentos y Centros.

En la UTP además existe una subclasificación de los órganos que componen las facultades:

- Dependencias académicas: las cuales son los institutos, escuelas, departamentos y centros.
- Dependencias administrativas: Las cuales toman la denominación de dirección o unidad.
- Dependencias de carácter asesor y control: Con la denominación de oficina.

Con relación al significado y funciones a continuación se comparan las definiciones asumidas en la respectiva normatividad.

**Tabla 2. Órgano de facultad en otras instituciones.**

| ORGANO         | UNIANRIOQUIA   | UTP  | UNIMAGDALENA  |
|----------------|--|--|---|
| <b>ESCUELA</b> | “La función esencial de la Escuela es el desarrollo de las profesiones, apoyado fundamentalmente en la investigación aplicada. Tiene líneas consolidadas de investigación, o de extensión en asesorías o consultorías, y programas de maestría, doctorado o posdoctorado; además puede desarrollar programas de pregrado y especializaciones, de carácter profesional, otras actividades de extensión y ofrecer cursos de servicio. Está a cargo de un Director, asesorado por un Comité”. | “Unidad académica administrativa dependiente de una facultad que agrupa campos y disciplinas del conocimiento afines y desarrolla programas curriculares de pregrado o posgrado, de investigación y de extensión de conformidad con las políticas y directrices de la universidad” | “Es una dependencia académica responsable de organizar, administrar e impartir los estudios de pregrado y de posgrado, en un área de conocimiento especializada que tenga objetivos y contenidos programáticos afines”. |
|                | “El Departamento Académico es una unidad de la   | “Unidad académico administrativa   | “Es una dependencia académica de  |

|                     |   |  |  |
|---------------------|---|--|--|
| <b>DEPARTAMENTO</b> | Facultad que tiene programas de pregrado o de especialización, de carácter académico o profesional, ofrece cursos de servicio a una o varias Facultades o desarrolla actividades determinadas, como prácticas o extensión, cuando el volumen y complejidad de esos cursos o de esas actividades así lo justifiquen. Está a cargo de un Jefe asesorado por un Comité”. | dependiente de una facultad, que presta servicios académicos y puede desarrollar acciones de docencia e investigación de conformidad con políticas y directrices de la universidad. Es una comunidad natural de docentes donde se conciben y programan actividades propias de las profesiones académicas, como la docencia, la investigación y la extensión. Podrá tener grupos a cargo de un coordinador, que deben corresponder a campos de especialización dentro de las disciplina”. | prestar y desarrollar servicios académicos en el ámbito de una o varias disciplinas”.  |
| <b>INSTITUTO</b>    | “La función esencial del Instituto es el desarrollo de las disciplinas académicas, fundamentado en la investigación. Tiene líneas consolidadas de investigación y programas de maestría, doctorado o  | “Su función principal es gestionar, coordinar y promover la actividad investigativa disciplinaria o interdisciplinaria en un campo específico, común a las disciplinas del área correspondiente a  | “Es una dependencia especializada en investigación, generación y desarrollo de conocimiento, incluida la cultura y las artes, así como la transferencia de tecnología y/o la prestación de servicios especializados de |

|               |  |   |   |
|---------------|--|---|---|
|               | posdoctorado; además puede desarrollar programas de pregrado y especializaciones, de carácter académico, labores de extensión y ofrecer cursos de servicio. Está a cargo de un Director, asesorado por un Comité”. | la facultad y proyectar a la universidad en un campo estratégico para el país”.                     | asesoría, consultoría, formación y capacitación, entre otros.   |
| <b>CENTRO</b> | “El Centro, dirigido por un Jefe, es una unidad de la Facultad que administra investigación o extensión, cuando el volumen y la complejidad de los proyectos así lo justifiquen”.                                  | “Su función principal es gestionar, coordinar y promover las actividades y servicios de extensión”. | “Es una dependencia especializada en servicios de extensión, por medio de actividades de asesoría, consultoría y el desarrollo de investigaciones específicas”. |

**Fuente: Elaboración grupo asesor.**

Como se puede analizar en las definiciones tomadas de la normatividad de estas tres universidades, la escuela se convierte en un órgano académico administrativo en donde convergen los procesos misionales de la universidad, dando prioridad a los procesos de formación en campos del conocimiento “afines” a partir del cual se derivan la investigación y la proyección social. En el caso de la Universidad de Antioquia hay una distinción con relación al instituto y es su basamento: las escuelas forman para el desarrollo de la profesión, los institutos forman investigadores, es decir, las escuelas tiene una finalidad práctica orientada al ejercicio profesional y fundamentado en la “investigación aplicada”. Tanto las escuelas como los institutos ofrecen formación a nivel de pregrado y posgrado así como servicios de extensión e investigación a través de asesorías y consultorías (Tabla 2).

La definición de departamentos se circunscribe a un ámbito de trabajo colaborativo de docentes que gravita en torno a una disciplina del conocimiento. Los departamentos académicos y administrativos como órganos con autonomía financiera prestan servicios de docencia a las demás facultades así como formación de pregrado y posgradual y se organizan en colectivos (grupos) para cumplir funciones de investigación. Con relación a los

centros su función principal es desarrollar servicios de extensión brindando consultoría y asesorías así como el desarrollo de investigaciones específicas.

### 3.2 Requerimientos del contexto

Como una universidad estatal propositiva con las tendencias del entorno nacional e internacional, asumir sus retos con fundamento en sus procesos misionales, capacidades y potencialidades, para investigar, desarrollar y presentar propuestas o alternativas creativas, viables y confiables que generen beneficios con impactos en la sostenibilidad, equidad y calidad de vida del ecosistema de la comunidad amazónica, le exige a la universidad la mejor política de organización para la acción y articulación del conocimiento con la sociedad y el contexto.

Por consiguiente, los requerimientos del contexto a considerar en la estructura organizacional de la universidad, se soporta en los aspectos siguientes:

- Entre el Gobierno Nacional y la Farc, firmaron el “Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera”, el cual implica para la universidad una dimensión política de vinculación y presencia institucional sólida, en su ámbito natural de interacción: la región amazónica. Territorio azotado por la violencia y el desplazamiento social. Ahora, como zona de esperanza, de reconciliación, de utopía, de confianza institucional, de desarrollo y progreso económico sostenible, de desarrollo social emprendedor, de firme energía en la “construcción de paz estable y duradera”; la universidad debe liderar y pensar en planificar y organizar su articulación en el proceso del posconflicto. “La universidad de la Amazonia enfrenta el reto de desarrollar todas las áreas del conocimiento de cara a la participación en la etapa del posconflicto, para ello será necesario desplegar todas las capacidades institucionales, aprender a transformar nuestros propios conflictos, crear sinergias y generar nuevas emergencias de saberes disciplinares y profesionales”.
- La UDLA se encuentra ubicada estratégicamente en la Amazonia Continental, aspecto que le permite su integración internacional con instituciones y centros de investigación y desarrollo del mundo para compartir información y conocimiento a través de sus procesos misionales, así como de intercambio y movilidad de profesores, estudiantes, egresados e investigadores, con el propósito de hacerse visible y de proyectar su desarrollo científico y tecnológico con las demás comunidades del conocimiento del orden global.
- La tendencia de la política pública de desarrollo económico, social, ambiental y cultural es que ubica al territorio como el eje estratégico. A partir de este construir comunidad, identidad, pertinencia, integración, desarrollo territorial y nación. Reto coherente con uno de los



lineamientos de la misión de la universidad que consiste que esta debe “contribuir especialmente en el desarrollo de la región amazónica”.

- La tecnología, especialmente los desarrollos y aplicaciones de tecnología informática, ha tomado mucha fuerza en la transformación y ejecución de procesos de trabajo, procesos productivos, procesos educativos, procesos investigativos y en procesos de gestión. La tecnología se ha convertido en una dimensión sustancial para la dirección, operación, integración, comunicación, seguimiento y control de procesos. La UDLA debe orientarse a la apropiación de tecnología innovadora y avanzada con la perspectiva de mejorar la oportunidad, eficiencia, eficacia y calidad de sus procesos universitarios y de su estructura interna.

### 3.3 Requerimientos institucionales

Para plantear los requerimientos institucionales se toma como referentes el Informe de Evaluación de Pares de la Acreditación Institucional de la UDLA, el análisis de la estructura interna básica y los aspectos informales de la organización.

En consecuencia, los requerimientos institucionales que se contemplan son los siguientes:

- Los pares sugieren rediseñar la estructura organizacional, orgánica y operativa de manera coherente a las exigencias de crecimiento. Se puede entender que el crecimiento se refiere al conjunto de actividades y unidades no formales, que los procesos misionales realizan y no se reflejan en los órganos o unidades de la estructura interna básica.
- Los pares, también, sugieren que la universidad re-direccione el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, relativo a que la estructura interna básica, además de permitir la adaptación y readaptación de los procesos en un marco coherente, sirva como instrumento de gestión dinámica, organice las políticas y las estrategias, les dé coherencia y las potencie, impulsando el cambio y adaptándose de un modo flexible a las alteraciones del entorno universitario regional y nacional, indistintamente del gobierno universitario de turno.
- Los pares recomiendan la ampliación y consolidación del sistema de información que permita gestionar las diversas actividades y recursos de los procesos de la universidad, en todos sus niveles y de manera integrada y transversal con todas sus unidades académicas y organismos centrales. En el mismo sentido, el sistema integrado de información denominado Chairá, “no tiene la capacidad para realizar seguimiento y análisis de datos estructurado, lo cual incide en la toma de decisiones estratégicas”. Este sistema de información es clave para la integración, coordinación y comunicación de los procesos misionales, objetivos, estrategias y políticas. El sistema debe permitir a la

universidad el establecimiento de indicadores estratégicos, misionales y operacionales con fundamento en los factores de acreditación y plan de gestión rectoral.

- La incorporación de los procesos de registro calificado y acreditación, visible en un órgano de la estructura interna básica, con base en el sistema de acreditación institucional de la UDLA.
- La adaptación de los procesos de comunicación de la UDLA en un órgano explícito de la estructura interna básica, a partir de la formulación del plan estratégico de comunicación de la UDLA.
- La adaptación de las “unidades de apoyo” informales de diversa índole, en servicio, en órganos evidentes de la estructura interna, basados en las políticas de los procesos misionales. Pero, como cada facultad tiene sus propias características de organización operacional, cada una de ellas demanda un análisis y evaluación pertinente en el contexto de la UDLA. Por ende, el grupo considera que por el tiempo limitado, este trabajo debe emprenderse en el próximo semestre.’
- La estructuración de las granjas como **Granja Experimental y de Producción**. Su creación estará fundamentadas en un proyecto que debe comprender, entre otros aspectos lo siguiente: el plan de gestión y resultados que integre el desarrollo de los procesos misionales, la reglamentación para la asignación y utilización de los recursos e infraestructura, estructura organizacional, fuentes de financiamiento, la organización y reglamentación de los servicios y bienes que se produzcan. Este proyecto deberá ser aprobado y expedido por acuerdo del Consejo Superior.
- El funcionamiento de los centros de investigación debe configurarse con autonomía administrativa, presupuesto y recurso propio, entre otros, y depender de la rectoría. El direccionamiento, gestión y control del centro debe estar bajo la responsabilidad de grupos de investigación. La dirección del centro debe diseñar un plan, con un horizonte entre 3 y 5 años, con apoyo sólido de la universidad para interactuar bajo el protocolo de Colciencias. Es decir, que el centro de investigación debe emprender acciones concretas para alcanzar el logro de la certificación de Colciencias.
- La Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrados requiere un replanteamiento de sus órganos actuales. Los nuevos órganos deben orientarse a fomentar y apoyar el desarrollo y fortalecimiento de los grupos y semilleros de investigación con fundamento en un plan institucional de investigación. La función de fortalecer los grupos de investigación debe direccionarse, como una de sus prioridades, mejorar su categorización en Colciencias.
- Considerando que las facultades interactúan en un esquema centralizado y que ellas son el eje estratégico para el desarrollo, mejoramiento y potencialización de los procesos misionales, como de la calidad de sus resultados e impactos en los factores de acreditación institucional y acreditación de alta calidad en los programas de

pregrado y posgrado. Se requiere la reformulación de su dependencia y de un empoderamiento sólido de sus capacidades de interacción en la gestión de procesos y toma de decisiones. Lo cual implica pensar en líneas que estructuren una descentralización responsable de decisiones en procesos claves de gestión y resultados, como presupuesto por ejemplo. De igual modo, las vicerrectorías deben fortalecer sus competencias de gestión y articulación con los procesos misionales.

- La planificación de desarrollo institucional y del plan de gestión rectoral debe ser un componente fundamental en los procesos de dirección, gestión y control de las vicerrectorías, facultades y demás órganos de la estructura interna. Deben construirse como parte de un proceso democrático que impulse su amplia participación. Muy importante la vinculación activa y dinámica de las vicerrectorías, facultades y oficinas asesoras en el proceso de planificación y gestión. Su participación les proporcionaría las bases o líneas para conformar sus planes de gestión. A la vez, podría darse una comunicación e integración de los planes de gestión de estos órganos con el plan institucional y el plan de gestión rectoral.
- La vinculación de la UDLA en un escenario internacional, requiere que el Centro de Idiomas se adecúe como soporte a las exigencias de los procesos misionales en su componente internacional y responda con efectividad a las demandas de aprendizaje, asesorías y consultorías de los idiomas, en los sectores productivos, económicos, empresariales, sociales, políticos y culturales de la región amazónica, el país y el mundo exterior.

### 3.4 Elementos de re-diseño de la estructura interna

#### 3.4.1 Definición de los órganos

La estructura interna básica de la UDLA estará conformada por los órganos siguientes:

- Órganos de gobierno
- Órganos de dirección y gestión misional
- Órganos de dirección y gestión de apoyo
- Órganos asesores de apoyo
- Órganos asesor de control

El **órgano de gobierno** comprende el más alto nivel de autoridad, competencia, dirección y gestión en lo estratégico, político, financiero y administrativo para las decisiones del orden institucional en desarrollo y cumplimiento de la visión, misión, políticas y procesos de la universidad.

Los órganos de gobierno en la UDLA serán: i) Consejo Superior como órgano colegiado máximo de dirección y gobierno de la universidad; ii)

Consejo Académico como órgano colegiado de máxima autoridad académica de la universidad; iii) Rector como representante legal y primera autoridad ejecutiva de los procesos misionales, de apoyo y control de la universidad.

Se entiende por **órgano de dirección y gestión misional**, el que ejerce autoridad y competencia para desarrollar y ejecutar los procesos de una función misional, en el marco institucional de la UDLA.

Serán órganos de dirección y gestión misional los siguientes: i) Vicerrectoría Académica y Acreditación; ii) Vicerrectoría de Investigación e Innovación; iii) Vicerrectoría de Proyección Social e Internacionalización; iv) Facultad; v) Centro de Investigación; vi) Granja Experimental y de Producción.

El **órgano de dirección y gestión de apoyo**, es el que ejerce autoridad y competencia para desarrollar y ejecutar los procesos de apoyo específico, orientados al fortalecimiento de los procesos misionales, en el marco institucional de la UDLA.

Los órganos de dirección y gestión de apoyo serán la Vicerrectoría Administrativa y Financiera y la Secretaría General.

Los procesos financieros, administrativos y logísticos de la UDLA estarán agrupados y ubicados en un órgano de dirección y gestión de apoyo denominado Vicerrectoría Administrativa y Financiera. Su órgano de Vicerrectoría está dado por su tradición como tal en la UDLA y porque la mayoría de las universidades estatales así la ubican.

El órgano cuya denominación es **Centro** corresponde al desarrollo de actividades específicas del proceso misional de investigación.

Los órganos centros serán: i) Centro de Investigación Amazónicas Macagual Cesar Augusto Estrada González y ii) Centro de Investigación de la Biodiversidad Andino Amazónico, INVIANAM.

El **órgano asesor** es el que ejerce un proceso y gestión especializado para el mejoramiento de los procesos misionales, en el marco institucional de la UDLA.

Serán órganos asesores: i) Oficina de planeación; ii) Oficina de Gestión de Información y Comunicaciones; iii) Oficina Asesora de Paz; iv) Oficina Jurídica y v) Oficina de Tecnologías de la Información.

El órgano **asesor de control** es el que ejerce la competencia de verificar el cumplimiento de los procesos, procedimientos y normas por parte de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones, competencias

y responsabilidades en el marco institucional de la UDLA, la ley y la constitución.

Los órganos de control en la UDLA serán: i) Oficina Asesor de Control Interno y ii) a Oficina de Control Disciplinario Interno.

Los órganos de las vicerrectorías misionales estarán clasificados así: dirección, división y coordinación. El órgano dirección corresponderá a procesos o funciones propias de la misión de la vicerrectoría. La división a asuntos asociados con la vicerrectoría, pero con énfasis en lo administrativo, apoyo y control. La coordinación como órgano que combina varias actividades de naturaleza diferente pero que son necesarias en el logro de objetivos o metas.

La vicerrectoría Administrativa y Financiera seguirá con el esquema organizacional actual de división, sección y grupos.

Este conjunto de órganos definirá la estructura orgánica de la UDLA y puede verse en la figura 3.1.

#### 3.4.2 Criterios técnicos de diseño de la estructura interna básica

El grupo adopta como criterios de diseño de la estructura organizacional, algunos de los establecidos en el artículo 13, acuerdo 62 de 2002, y otros con referencia al fortalecimiento de las capacidades de planeación, descentralización, gestión, comunicación e integración institucional. Aquellos se sintetizan así:

- Unidad institucional basada en la formulación de políticas, en la orientación de la gestión y en el control central de resultados.
- Descentralización de la planificación, la gestión y la ejecución del gasto.
- Flexibilidad para adecuar la estructura y organización a los retos cambiantes del entorno y a las demandas del Proyecto Educativo Institucional.
- Plan de gestión rectoral como elemento de integración y comunicación de la estructura interna de la UDLA.
- Plan de gestión rectoral como componente sustancial del sistema de información integral y, en consecuencia, el sistema de indicadores.

#### 3.5 Estructura Interna Básica: Vicerrectoría Académica y Acreditación

A la Vicerrectoría Académica, se le propone agregar, en su denominación: Acreditación. Como componente estratégico en la gestión de excelencia de los procesos académicos, lo que a su vez, impulsa a mejorar los niveles de calidad de los procesos de

investigación y proyección social; como a mejorar, fortalecer la integración de los procesos misionales; de igual manera, los procesos de apoyo.

La acreditación estará proyectada a buscar la acreditación institucional y la acreditación de alta calidad de los programas de pregrado y posgrado, en el mediano plazo.

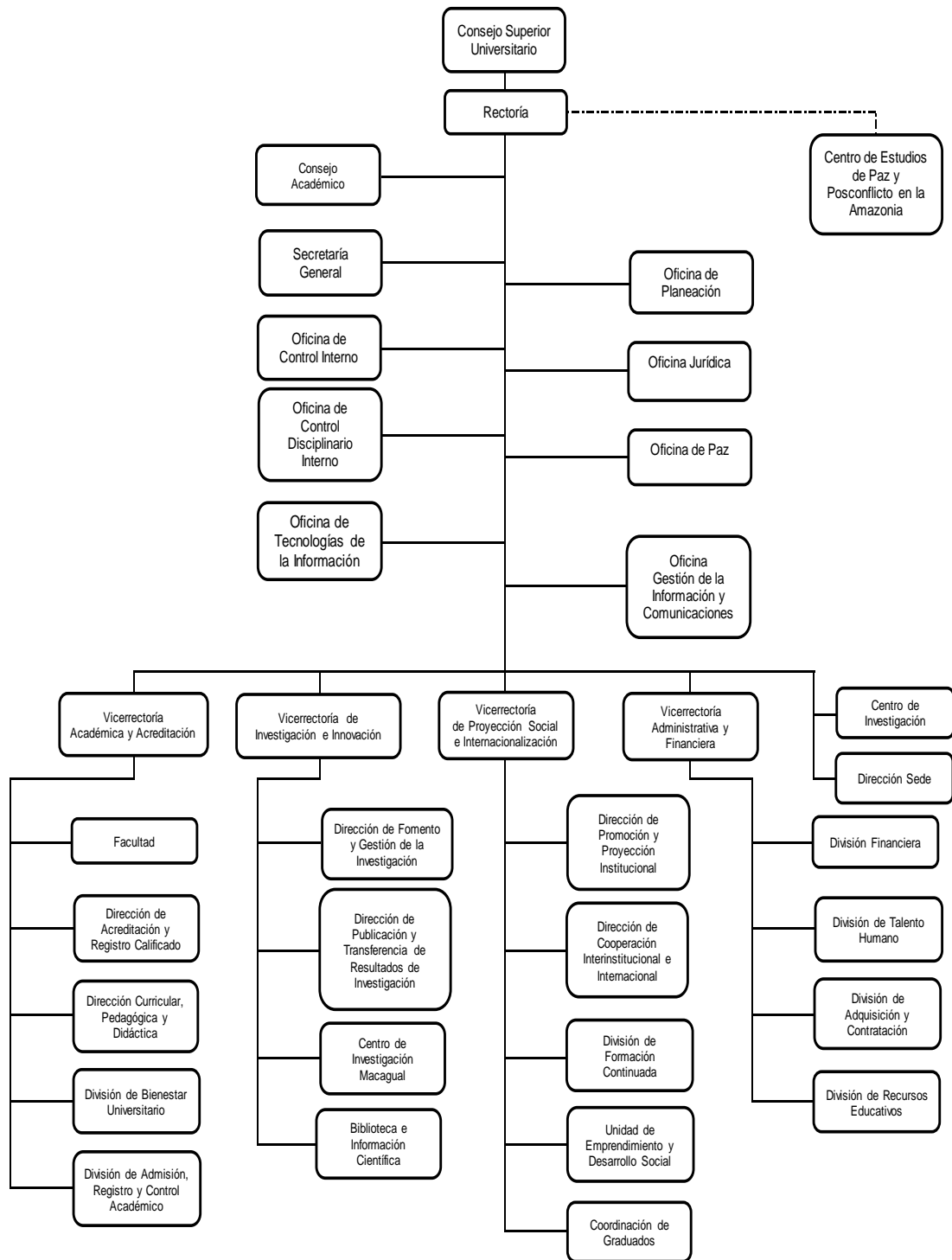
La Vicerrectoría Académica y Acreditación le corresponderá la planeación, dirección, gestión y seguimiento de las políticas institucionales para los procesos de formación integral de talento humano idóneo a nivel de pregrado y posgrado, en las modalidades presencial, distancia y virtual.

Los procesos de formación integral deberán desarrollarse y ejecutarse con los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional, PEI, el Proyecto Pedagógico Institucional, PPI, las políticas de los procesos misionales, entrelazados con la práctica de asegurar suprema calidad institucional en los programas académicos.

Los procesos de la vicerrectoría estarán operando por dos direcciones, y dos divisiones. Las direcciones serán: i) Dirección Acreditación y Registro Calificado y ii) Dirección Curricular, Pedagógica y Didáctica. Las divisiones: i) División Bienestar Universitario; ii) División Admisiones, Registro y Control Académico. Figura 3.2

La dirección Acreditación y Registro Calificado ejercerá la planeación y gestión de la política de arquitectura, aplicación y operación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del Sistema de Acreditación Institucional, la autoevaluación, la acreditación de alta calidad de los programas académicos de pregrado y posgrado, el plan de mejoramiento institucional, el registro calificado para nuevos programas o renovación de registro calificado para los existentes.

**Figura 3.1 Órganos de la Estructura Interna Básica-Propuesta  
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA**



Fuente: Grupo Revisión y Actualización de la Estructura Interna de la UDLA.

En efecto, este órgano tendrá la responsabilidad de gestionar el sistema de calidad educativa de la UDLA, con base en parámetros institucionales, de políticas públicas nacionales y tendencias internacionales de calidad. Así mismo, definirá la concepción y diseño de la tecnología para operar la base de datos, indicadores, instrumentos de recolección de datos y procesamiento de los mismos.

La dirección Curricular, Pedagógica y Didáctica establecerá los fundamentos generales de currículo, pedagógico y didáctico que los programas académicos de pregrado y posgrado deben abordar como propósito (misional) la formación integral de talento humano idóneo en un contexto de incertidumbre, complejo, multidimensional, territorial y global. El currículo tendrá como eje transversal la investigación creativa e innovadora. La investigación tendrá como soporte el pensamiento reflexivo y crítico, sistémico, interdisciplinario y axiológico. Un currículo que contribuya a sembrar las condiciones para transformar sujetos (ciudadanos) que vivan y amen la democracia y la paz, la sustentabilidad ambiental, el desarrollo y progreso cultural, tecnológico, económico y social creciente para que impulse la equidad. Un currículo que integre la visión, misión, plan de desarrollo y políticas de los procesos misionales de la UDLA. Un currículo con competencias genéricas (ciudadanas e institucionales) y específicas (orientadas por cada programa). Un currículo que trate los problemas a partir del conocimiento científico, tecnológico y social. Un currículo que debe mirar, adecuar y aplicar las tecnologías de información y comunicación. Un currículo que integre la teoría y la praxis en la forma de abordar y resolver los problemas. Un currículo que integre la dimensión o componente de la internacionalización. Un currículo que debe adaptarse a una segunda lengua para interactuar en escenarios internacional y nacional. Un currículo con créditos académicos. Un currículo como argumento y justificación para la formación docente. En otras palabras, este órgano promoverá y articulará el Proyecto Educativo Institucional y el Proyecto Pedagógico Institucional en todos los programas académicos de la UDLA. Por tanto, será un organismo que orientará, asesorará y acompañará a los programas en la revisión y actualización o renovación de sus proyectos educativos.

La pedagogía y la didáctica emergerán a partir de los lineamientos y estructura del currículo, con referentes teóricos y prácticos (experiencias), que además de adaptarse, cumplan con el propósito de formación, en cada programa, fundamentados en la calidad, integración, investigación, interdisciplinariedad, flexibilidad y eficacia del proceso educativo.

Las divisiones Bienestar Universitario y Admisiones, Registro y Control Académico, continuarían con sus procesos actuales, pero considerando la apropiación de tecnologías y de una segunda lengua, para efectos de



atender los requerimientos de movilidad universitaria en un contexto distinto al territorial y nacional.

Sobre el colectivo de decanos en un Consejo, en lugar de comité, se propone que sea de naturaleza decisoria. Los asuntos que los decanos traten en el Consejo y terminen en una decisión colegiada, deben aplicarse y limitarse al campo de acción operativa. Sin embargo, algunas de sus decisiones podrían tratarse en el ámbito de asesoría al Consejo Académico. Este Consejo de Decanos será presidido por el Vicerrector Académico y Acreditación.

Los demás comités seguirán funcionando como hoy están señalados en el marco normativo y organizacional de la UDLA.

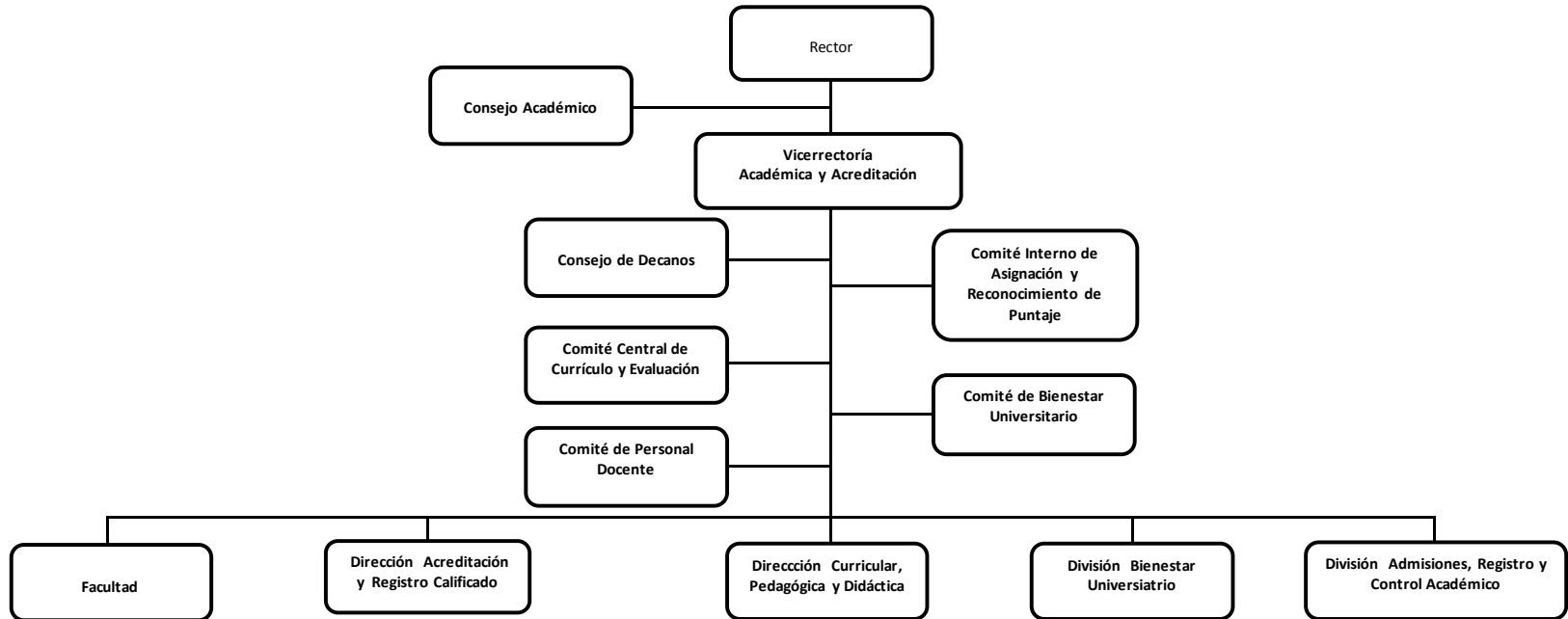
### 3.6 Estructura Interna Básica: Vicerrectoría de Investigación e Innovación.

Unos de los referentes que apoyó a replantear la concepción y rediseño organizacional de la Vicerrectoría de Investigación e Innovación, estuvo en el documento interno de trabajo “Políticas de Investigación de la Universidad de la Amazonia”, junio 2017, cuyos proponentes son Bernardo García y Oscar Villanueva. El grupo buscó en él los elementos necesarios que coadyuvaran al fortalecimiento del diseño organizativo de la vicerrectoría. Pero si alguno de ellos se aparta del espíritu de los autores, el grupo asumirá su responsabilidad si tiene otra interpretación y aplicación.

A la denominación de Vicerrectoría de Investigación se le agrega el componente Innovación, porque esta es la consecuencia de una investigación, entre otras. Su resultado cognitivo puede generar en un bien o servicio a nivel de su concepción productiva o mejoramiento funcional o valor de uso.

Los resultados de las investigaciones son el soporte para la orientación y promoción de proyectos de innovación. Es decir, que estos (resultados), tengan como finalidad su aplicación en un bien o servicio, y, por consiguiente, contribuyan a mejorar el valor de uso y satisfacción de las exigencias de consumo y bienestar de la sociedad.

**Figura 3.2 Estructura Interna Básica Vicerrectoría Académica y Acreditación- Propuesta  
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA**



Fuente: Grupo Revisión y Actualización Estructura Interna Básica UDLA

La Vicerrectoría de Investigación e Innovación tendrá la función de la planeación, dirección, gestión y seguimiento del proceso de investigación e innovación de la UDLA. Con la comunidad de investigadores y las facultades emprenderán la formulación del plan de investigación institucional. Sometido y aprobado por el Consejo Superior, este plan orientará el fomento; apoyo financiero, tecnológico y logístico; ejecución; gestión y retroalimentación de la investigación en la comunidad universitaria, particularmente en la comunidad de investigadores. Con el plan de investigación, el sistema de investigación de la UDLA y sus políticas, la vicerrectoría direccionará “la evolución progresiva de una Universidad centrada en la docencia, hacia una Universidad de investigación. Ello implica construir fuertes articulaciones de la Investigación con la Docencia y con la proyección social, especialmente, desde los avances, publicación y transferencia de los resultados finales de investigación y desde un trabajo articulado de la comunidad de investigadores, las instancias universitarias y los actores del desarrollo regional de la Amazonia colombiana”. De esta manera, la UDLA fortalecerá su posición de líder del sistema de ciencia, tecnología e innovación en el contexto de la amazonia colombiana y extender sus relaciones y vínculos con la comunidad internacional. En consecuencia, la UDLA podrá lograr el “reconocimiento y visibilidad en escenarios nacionales e internacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación y, publicación y transferencia de resultados de investigación”.

Esta vicerrectoría buscará los mecanismos internos y externos para contribuir a la financiación del plan de investigación institucional. Incentivará y apoyará a los grupos de investigación para emprender la ejecución del plan y, por ende, contar con un conjunto de acciones institucionales explícitas en un programa, que eleve y mejore las condiciones de categorización de los grupos de investigación. También, emprenderá la constitución del Sistema de Información Científica de la Región Amazónica, como producto de los resultados de las investigaciones de los centros, grupos, granjas experimentales y semilleros de investigación de la UDLA. En igual sentido, la gestión por indicadores para que muestre el estado y avance del proceso de investigación e innovación de la UDLA.

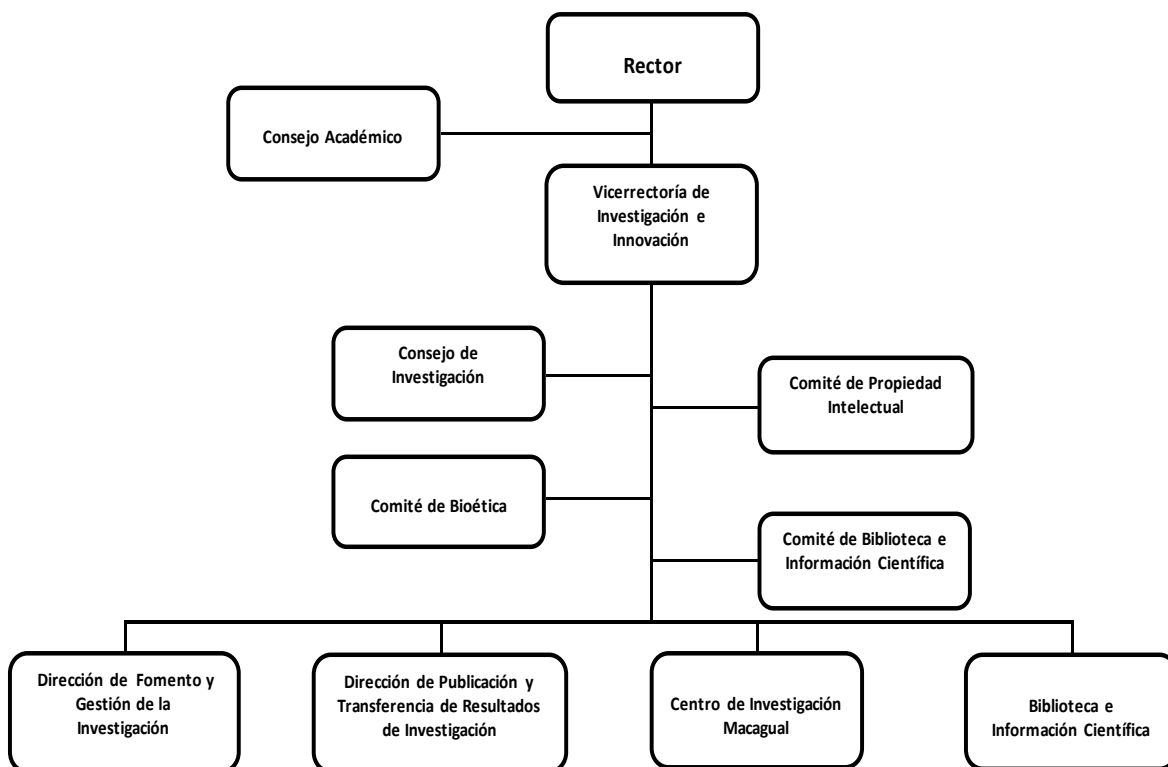
La organización de la vicerrectoría para interactuar en el desarrollo y ejecución de su proceso misional estará conformada por dos direcciones: i) la Dirección de Fomento y Gestión de la Investigación y ii) Dirección de Publicación y Transferencia de Resultados de Investigación. Una Biblioteca e Información Científica; un Consejo de Investigación; un Comité de Bioética; un Comité de Propiedad Intelectual. Ver figura 3.3

La Dirección de Fomento y Gestión de la Investigación tendrá como líneas de acción, entre otras, las siguientes: i) impulsar el funcionamiento y

articulación del Sistema de Investigación de la UDLA; ii) promover la ejecución del Plan de Investigación en los grupos y semilleros de investigación, centros de investigación y granjas experimentales y de producción; iii) fortalecer la capacidad de producción científica, tecnológica e innovadora de los grupos y semilleros de investigación, centros de investigación, granjas experimentales y de producción; iv) estimular y apoyar a los grupos de investigación y centros de investigación en sus condiciones para elevar su categoría y certificación en Colciencias, respectivamente; v) organizar y sistematizar la información relativa de los grupos de investigación, investigadores; vi) promover y asesorar la actualización de CvLac; GruLac; InstituLac; DocLac; Pubindex; vi) contribuir en la formulación de la política de formación doctoral docente; vii) fomentar la participación de los grupos de investigación, centros de investigación y granjas experimentales y de producción, en las convocatorias internas y externas (nacionales e internacionales); viii) implementar la vigilancia tecnológica como soporte esencial para las investigaciones de los grupos de investigación.

La Dirección de Publicaciones y Transferencia de Resultados de Investigación podrá ejercer, entre otras, las líneas de acción siguientes: i) diseñar mecanismos para la apropiación de recursos financieros y editoriales para la publicación y divulgación de los resultados de las investigaciones institucionales, llevadas a cabo, por los grupos y semilleros de investigación; ii) estructurar e implementar un sistema de transferencia de los resultados de las investigaciones para que estos se articulen al desarrollo de la región amazónica y presten un servicio a la comunidad nacional e internacional; iii) promover los vínculos de los grupos de investigación de la UDLA en redes nacionales e internacionales, de carácter científico y tecnológico, para que les permitan extender su articulación, visibilidad y citación de sus resultados de investigación; iv) estructurar e implementar el sistema de información científico y tecnológico de la Amazonia Colombiana, con base en la producción de investigaciones de los grupos de investigación, centros de investigación y granjas experimentales y de producción; v) fomentar la movilidad de los centros de investigación, grupos de investigación, investigadores, y estudiantes investigadores en escenarios nacionales e internacionales, buscando su fortalecimiento creciente en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación.

**Figura 3 3. Estructura Interna Básica Vicerrectoría De Investigación e Innovación-Propuesta  
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA**



Fuente: Grupo Revisión y Actualización Estructura Interna Básica UDLA

La investigación científica, Tecnológica e innovación, en la Universidad se deberá concebir, ejecutar y evaluar en el marco de los principios de la ética y de la bioética. Ese marco estará en:

- “La actividad investigativa institucional, en todos sus niveles, se desarrollará en el marco del respeto y acatamiento a la normatividad internacional, nacional e institucional, así como a los principios, políticas y protocolos que regulan el componente ético de la investigación científica y tecnológica en todos sus campos y niveles.
- Respeto a la persona humana, a sus concepciones científicas y autonomía. Se priorizará siempre el beneficio del ser humano y del ecosistema del que forma parte. Los procesos y los resultados de investigación se regirán por la veracidad, la confianza, la justicia y la fidelidad a la calidad e integridad científica.

- Protección y respeto a toda forma de vida y promoción de una cultura ética (bioética) para la investigación que contribuya a una relación productiva y sostenible entre investigación y ecosistema amazónico”.

Para la aplicación y seguimiento del marco ético y bioético en las investigaciones se propone la conformación del Comité de Bioética. Comité de naturaleza asesor y consultor. “El Comité tendrá una composición multidisciplinaria, se conformará con miembros reconocidos de la comunidad universitaria por su formación y experiencia investigativa, especialmente para evaluar el componente científico, ético” y bioético.

La investigación y sus resultados están regulados, entre otros, por disposiciones legales de orden nacional e internacional que se reúnen en el campo de la Propiedad Intelectual. En consecuencia, la UDLA, debe tratar que los grupos de investigación, investigadores, centros de investigación, granjas experimentales y de producción, semilleros de investigación, tengan en cuenta sus derechos y los derechos de otros en la producción de sus investigaciones científicas, tecnológicas e innovaciones. Por consiguiente, un Comité de Propiedad Intelectual puede ejercer la asesoría, promoción y cumplimiento del marco normativo de la propiedad intelectual en los productos de los estamentos dedicados a la investigación.

La Biblioteca e Información Científica y su Comité continuarán interactuando en las funciones asignadas, con las perspectivas de brindar solidez en sus relaciones de soporte y apoyo con los procesos misionales de investigación y académico.

El Comité de Investigación, que actualmente tiene un carácter de asesor y consultor, toma decisiones en materia de presupuesto de investigación y de asignación de recursos financieros para apoyar proyectos de investigación; decide sobre los términos de las convocatorias de investigación; decide sobre los proyectos de investigación a desarrollar, entre otras. Este marco empírico y práctico de decisiones del Comité, puede orientar a que este se transforme en un Consejo, como organismo decisorio, asesor y consultor del proceso de investigación en la UDLA.

### 3.7 Estructura Interna Básica: Vicerrectoría de Proyección Social e Internacionalización.

Teniendo en cuenta que en la mayoría de universidades del país, tanto del orden público como privado, los órganos que ejecutan los procesos sustantivos (académico, investigación y proyección social), están constituidos como vicerrectorías y que, la Universidad de la Amazonia ha

crecido y busca extender el desarrollo de su proyección social para integrarse de forma más amplia y contundente al desarrollo de la región amazónica a nivel nacional e internacional y, entendiendo la fuerza, necesidad y dimensión que ha venido cobrando la internacionalización, además de la importancia que para la UDLA y la Amazonia colombiana tiene el vincular sus procesos con mayor empeño y responsabilidad a una taxonomía internacional como lo han recomendado los pares académicos, se impulsa la necesidad de crear en la estructura organizacional, la Vicerrectoría de Proyección Social e Internacionalización.

Desde el 2006 el CSU de la UDLA, expidió los acuerdos 13 y 30 los cuales definieron y establecieron las políticas de Extensión y Proyección Social e Internacionalización, respectivamente. La primera, como proceso funcional de la UDLA, su misión busca el fomento de establecer vínculos de interacción entre la institución y la sociedad, el estado, el sector económico y productivo, mediante acciones y actividades, propensas a proyectar, desarrollar y enriquecer sus procesos misionales académicos e investigación en tales entornos. Los vínculos de interacción están direccionados por la promoción de los productos, servicios y, de manera especial, el acervo científico, tecnológico e innovación generado en la UDLA. Por el desarrollo territorial y humano sustentable en la región amazónica, y por la construcción de una sociedad en paz, ética, justa, diversa y educada. A partir de la segunda, articularse a la globalización con un enfoque de exportación e importación de procesos académico, investigativo y cultural, en un plano de intercambio de mutua reciprocidad, impulse elevar el reconocimiento y posicionamiento de la UDLA, como institución de educación superior de alta calidad, en la región Amazónica. Políticas direccionadas a solidificar sus capacidades de comunidad académica, investigativa y cultural para interactuar con propuestas o proyectos viables en un entorno global.

En un enfoque de interacción externa, el proceso misional de proyección social se constituye en el medio adecuado y viable para articular la operación internacional de la UDLA. Ese proceso conduce y facilita el desarrollo y crecimiento del componente internacional en la UDLA. Su natural forma de relacionarse e interactuar con sectores sociales, económicos y culturales para llevar los productos, servicios, proyectos de la UDLA como respuestas a los problemas y necesidades de la sociedad, le abre el camino para operar la institucionalidad en el contexto global o internacional. Esta fuerza internacional puede ampliar su visión, dirección, políticas, capacidades institucionales que la fortalecen como institución de educación superior, en sus interacciones en la región amazónica.

La Vicerrectoría de Proyección Social e Internacionalización, será el organismo que en la UDLA, impulsará la diversidad cultural, propiciando la

internacionalización de la comunidad académica, para que pueda asumir las actuales realidades del contexto local y global, en pos de una sociedad que difunda y promueva valores interculturales más solidarios y equitativos, e inserte a la universidad en el concierto mundial de la educación superior de cara a este siglo.

La Vicerrectoría de Proyección Social e Internacionalización deberá formular una oferta o portafolio de servicios, que integre los procesos académicos, investigativos y culturales de la UDLA, para interaccionar con los diversos estamentos de la región amazónica, con base en sus requerimiento y exigencias. A la vez, ese portafolio, con enfoque internacional, impulsará, integrará y articulará la UDLA en el entorno global. Entonces, la vicerrectoría a través de su portafolio de productos, buscará promover “los lazos de cooperación e integración” de la UDLA “con sus pares en otros lugares del mundo, con el fin de alcanzar mayor presencia y visibilidad internacional en un mundo cada vez más globalizado”. Por ende, la concepción de la vicerrectoría será la de interactuar en el contexto amazónico, nacional e internacional. Es decir, que su misión y operación tendrá un direccionamiento en cada entorno con pertinencia, resultado, impacto, visibilización y retroalimentación, pero con una mirada, más agregada, en lo internacional.

La Vicerrectoría de Proyección Social e Internacionalización tendrá la función de la planeación, dirección, gestión, seguimiento y retroalimentación del proceso de proyección social e internacionalización de la UDLA. Esta vicerrectoría articulará los procesos académico e investigativo para propiciar mejoramiento social y visibilizar a la Universidad en los contextos nacional e internacional, donde los egresados jugarán un rol trascendental. El propósito de la vicerrectoría está en la articulación de la UDLA, como institución del conocimiento, la cultura y la educación superior, en la región amazónica y, desde este ecosistema de vida y paz, en el contexto internacional; logrando, mejores niveles de reconocimiento y visibilización.

La Vicerrectoría formulará su plan de gestión en coordinación y con la cooperación, insumos, productos y trabajos académicos e investigativos de las facultades, de la Vicerrectoría de Investigación e Innovación y de la Oficina de Paz, especialmente, desde los avances, publicación y transferencia de los resultados finales de investigación.

La Vicerrectoría como órgano misional de la UDLA propiciará el establecimiento de lazos de cooperación y movilidad internacional y de valores como la calidad, la innovación, el emprendimiento y la excelencia, con comunidades académicas y científicas nacionales e internacionales y demás organizaciones sociales, mediante convenios interinstitucionales, programación de eventos como: representaciones institucionales,



programas de educación formal y continuada, seminarios, foros, encuentros, pasantías y prácticas de docentes, estudiantes e investigadores, intercambios estudiantiles y de docentes en aspectos de carácter académico, científico, tecnológico, cultural y de extensión social. Además, desarrollará acciones de asesorías, acompañamientos, consultorías, difusión científica y tecnológica, programas de difusión y desarrollo social, cultural, artísticas y deportivas, servicios técnicos y de información, y otras iniciativas con comunidades, organizaciones, gremios e instituciones.

Esta vicerrectoría estará compuesta por los órganos siguientes: i) Dirección de Promoción y Proyección Institucional; ii) Dirección de Cooperación Interinstitucional e Internacional; iii) División de Formación Continuada; iv) Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Social; v) Graduados. Ver figura 3.4

La Dirección de Promoción y Proyección Institucional podrá desarrollar y ejercer, entre otras, las líneas de acción siguientes: i) Promover la UDLA, con base en un portafolio de servicios, en los contextos amazónico, nacional e internacional; ii) Promover la participación de la comunidad académica e investigativa de la UDLA en convocatorias regionales, nacionales e internacionales; iii) Fomentar y asesorar la movilidad de estudiantes, docentes e investigadores; iv) impulsar la participación de la comunidad académica e investigativa en redes nacionales e internacionales; v) Articular mecanismos de cooperación nacional o internacional que contribuyan al fortalecimiento de los procesos misionales de la UDLA, y, en consecuencia, al desarrollo de la región amazónica.

La Dirección de Cooperación Interinstitucional e Internacional tendrá un ámbito de trabajo, entre otras, en las líneas de acción siguientes: i) proyectar y fortalecer a la Universidad de la Amazonia en el ámbito local, nacional e internacional, mediante la suscripción de convenios e intercambios de cooperación y colaboración científica, académica y cultural, ante organismos e instituciones de la comunidad internacional y universidades extranjeras; ii) promover la integración de la Internacionalización en los procesos misionales de la UDLA; iii) fomentar la cultura de lo internacional a partir de la valoración del contexto amazónico y nacional; iv) promover la realización y participación de la Universidad en eventos de carácter nacional e internacional; v) identificar fuentes de financiación internacional para proyectos y programas que se promuevan desde la Universidad; vi) diseñar la estructura y organización de los anteproyectos o proyectos, en español u otra lengua, de los convenios de cooperación regional, nacional o internacional; vii) expresar en los convenios los términos nacionales y/o internacionales de responsabilidades u obligaciones de las partes en sus acciones u actividades de cooperación;

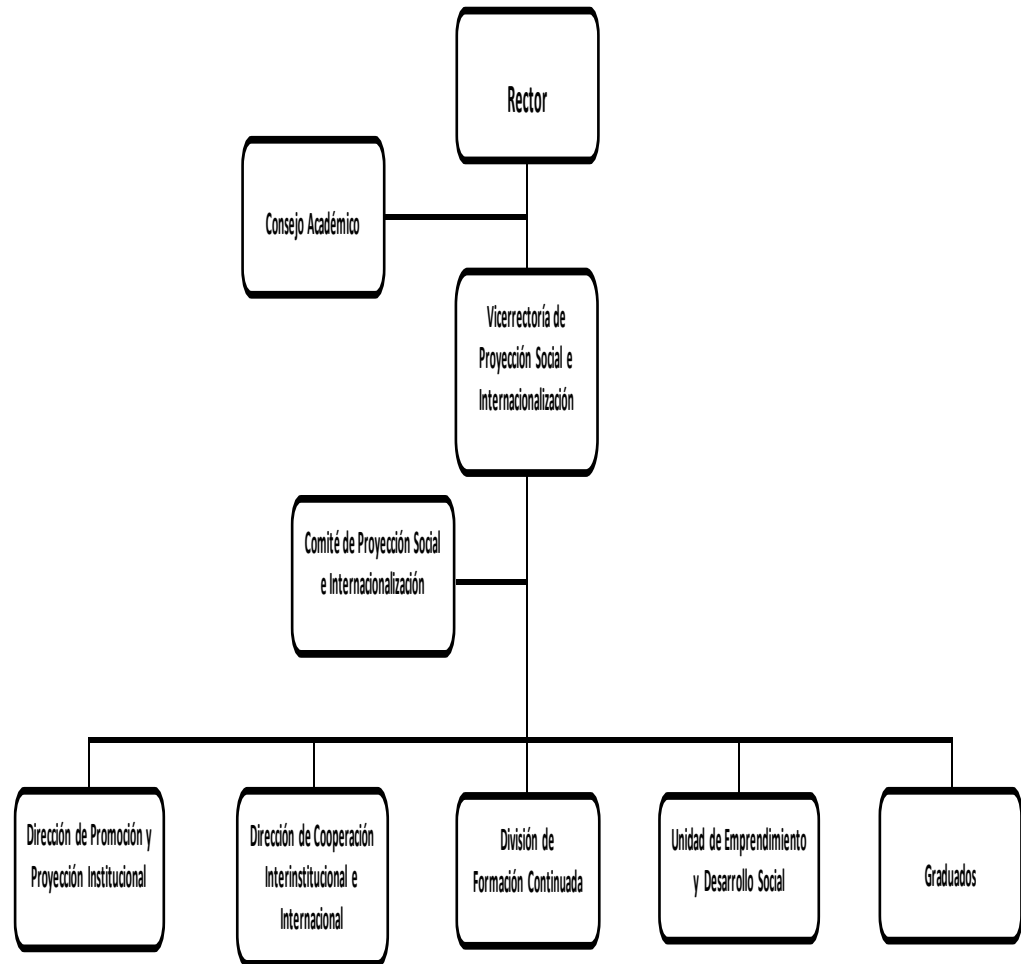
viii) responder por la articulación como por el seguimiento de los convenios de cooperación en la comunidad académica e investigativa de la UDLA; ix) organizar la administración de la ejecución y liquidación de los convenios de cooperación; x) Integrar e informar en un sistema de información integrado, los indicadores relevantes del proceso de proyección social e internacional, con fundamento en el plan de gestión de la vicerrectoría.

La División de Formación Continuada desarrollará y ejecutará los programas, proyectos y cursos orientados a complementar, actualizar o perfeccionar los conocimientos, tecnologías o metodologías, con fundamentos en las necesidades y exigencias de los egresados de la UDLA y del sector económico, empresarial, social, político y cultural de la región amazónica. Además, la formación en diferentes competencias académicas, laborales, ciudadanas y sociales. Impulsar en la UDLA, la educación permanente, que permita atender las necesidades, condiciones y realidades sociales para el aprovechamiento de oportunidades de mejoramiento de sus egresados y para la solución de problemas sociales y comunitarios.

Esa oferta de Formación Continuada será producida, de forma coordinada, por los programas académicos de la UDLA. La formación continuada y no formal en la Universidad de la Amazonia se realizará, entre otros, mediante diplomados, simposios, congresos, cursos, seminarios, talleres, cuya estructura académica responderá a estrategias pedagógicas y procesos de aprendizaje debidamente organizados. Tal oferta será un componente del plan de gestión de la vicerrectoría y la división deberá garantizar los recursos que ello demanda o requiere para su ejecución.

Relativo a la Unidad de Emprendimiento se le propone un agregado en función de generar impactos en el desarrollo de tejidos sociales en la región amazónica. En consecuencia, se le podrá denominar Unidad de Emprendimiento y Desarrollo Social. Esta Unidad, de manera inicial, abordará las funciones que hoy adelanta. Otras de las funciones que la Unidad acometerá están asociadas en el campo de los emprendimientos empresariales, sociales y culturales. La constitución de la Unidad exige la estructura de un proyecto para someterlo al Consejo Superior para su aprobación. El proyecto contemplará lo relativo a objetivos, funciones, servicios o productos, organización, recursos, financiación, entre otros, aspectos. La Unidad debe tener la capacidad para emprender proyectos, cuya operación está en el campo internacional.

**Figura 3.4. Estructura Interna Básica Vicerrectoría De Proyección Social e Internacionalización- Propuesta UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA**



Fuente: Grupo Revisión y Actualización Estructura Interna Básica UDLA

Lo relacionado con Egresados, continuaría con lo establecido en el Título Segundo del acuerdo 8 de 2009, expedido por el CSU, mediante un cambio de nombre: Graduados. La Universidad de la Amazonia estimulará la interacción permanente y constructiva de los egresados para fortalecer el conocimiento, el intercambio y la creación de asociaciones de egresados de las diferentes facultades que se encuentran viviendo en otros países, que permitan la representación de la Universidad de la Amazonia en el campo internacional.

El Comité de Proyección Social e Internacionalización será una instancia de asesoría y consultoría del Vicerrector.

Las funciones actuales del departamento de Extensión y de la oficina Asesora en Relaciones Interinstitucionales, podrán involucrarse en el entorno de trabajo de la Vicerrectoría.

El grupo recomienda que el talento humano, al menos, del Vicerrector y los Directores deben dominar una segunda lengua, como por ejemplo, el inglés. Sus procesos operativos lo llevan a interactuar en un idioma diferente al español y muchos de sus procedimientos, deberán llevarse a cabo, también, en otra lengua.

### 3.8 Estructura Interna Básica: Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

A la vicerrectoría Administrativa, se le agregará el término Financiera, lo que implica que esta debe, no solamente manejar y controlar los recursos financieros, sino buscar la viabilidad de la UDLA en lo financiero. Por ende, su denominación será Vicerrectoría Administrativa y Financiera. Inicialmente con sus divisiones y secciones. Ver figura 3.5. Esta vicerrectoría viene operando con todo lo relativo a la adquisición y contratación de bienes y servicios. Lo que impulsará la creación de la división de Adquisición y Contratación.

La división de Servicios Administrativos, está funcionando, de manera sustancial, con lo asociado a la gestión del talento humano de la UDLA. Por tanto, la división tendrá una nueva denominación: división Gestión Talento Humano. Y su organización de trabajo tendrá una sección de Información de Talento Humano, una sección de Registros Laborales de Personal. A esta división se le incorporará la Salud y Seguridad en el Trabajo como sección.

La sección de Almacén, hoy ubicada en la división Financiera, tiene más semejanza con la división de Adquisición y Contratación, porque los bienes que la UDLA adquiere tienen un procedimiento fiscal y administrativo de entrada y salida.

El recaudo de la estampilla pro-universidad, demanda una tarea de auditoría en la fuente de generación del recurso. Por ende, se propondrá la creación de un grupo de auditores para dicha función, en la División Financiera.

Por otro lado, la gestión del recaudo de recursos financieros por convenios con sectores públicos y privados es débil. Esta gestión requiere una organización funcional. En consecuencia, para cubrir el trabajo de recaudo

de la estampilla y de los recursos monetarios de los convenios, se propone la creación de una sección de Gestión de Cartera.

Esta vicerrectoría tendrá una sección de Transporte, una sección de Servicios Generales y una sección de Recursos Educativos. La primera corresponderá a la organización y ejecución de la movilización de los estudiantes en sus prácticas académicas de formación técnica y profesional en los distintos lugares programados. Así mismo, el mantenimiento preventivo y correctivo del parque automotor disponible para tales movilizaciones. También, la asignación del talento humano necesario para llevar a cabo tales labores. La segunda, se encargará de la organización y control en la prestación del servicio de aseo, vigilancia y seguridad. De igual forma, el mantenimiento de edificios y bienes de la UDLA. La última asumirá las funciones que ejercen las unidades de Medios Audiovisuales y Salas de Sistemas.

Lo relacionado con los comités y demás organismos de la vicerrectoría, continuarán operando con las mismas tareas y actividades asignadas y reglamentadas.

### 3.9 Estructura Interna Básica: Facultad

La facultad es un órgano académico y administrativo que desarrolla y ejecuta los procesos misionales de la UDLA. La facultad es el órgano que integra la interacción de la gestión académica, investigación, proyección social e internacionalización, en un marco que impulse el replanteamiento hacia una forma de gobernanza a través de la descentralización presupuestal, financiera y administrativa. Estará integrada, desde el punto de vista misional, por programas de pregrado y posgrado, departamento disciplinar o interdisciplinar, unidad de Investigación y Proyección social, y una unidad de Acreditación y Registro Calificado. Desde el punto de vista de planeación y financiero, estará compuesta por una unidad de Planeación y Presupuesto. De igual forma, contará con dos consejos: el Consejo de Facultad y el Consejo de Posgrados; así como un Comité de Investigación e Innovación. Ver figura 3.6.

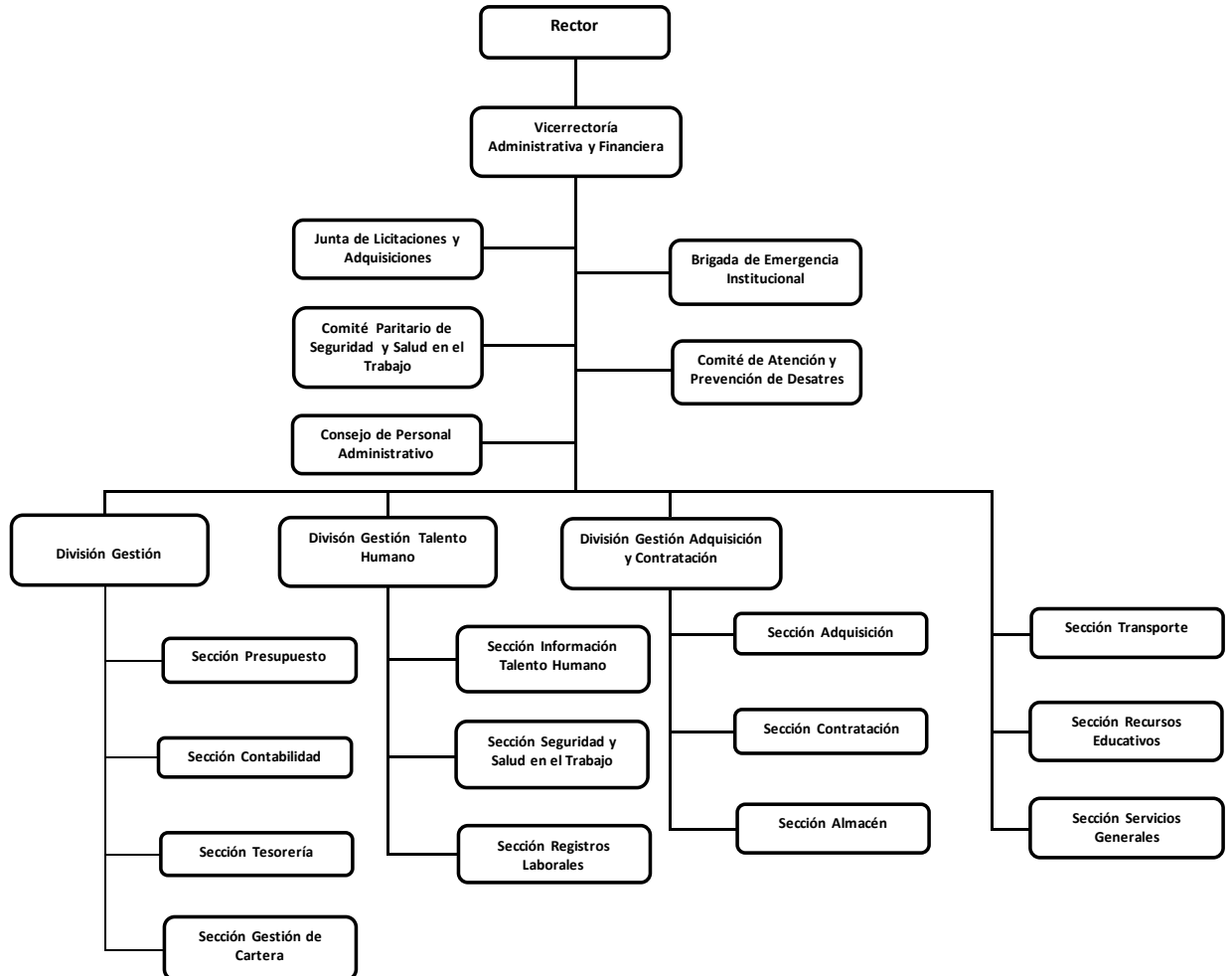
La facultad operará, entre otras, con las siguientes líneas de acción: i) la planeación, dirección, gestión y seguimiento de los procesos académico, investigación e innovación, proyección social e internacionalización de la facultad. Esta línea de acción estará orientada por el plan de gestión del Rector, las políticas institucionales: académica, investigación, proyección social e internacionalización y calidad (acreditación); ii) la planeación y gestión presupuestal de la facultad de corto, mediano y largo plazo; iii) la formulación y gestión del plan de mejoramiento de los procesos misionales en la facultad; iv) la formulación y presentación de nuevos programas

académicos de acuerdo a los lineamientos del plan de gestión del Rector, el Consejo Académico y la Vicerrectoría Académica y Acreditación; v) la promoción y gestión de la calidad en los procesos de los programas académicos de pregrado y posgrado; vi) la planeación y ejecución de actividades de promoción de los programas académicos y portafolio de servicios de la facultad, en los sectores económicos, productivos, políticos, sociales y culturales de la región amazónica, del país y del contexto internacional; vii) la planeación prospectiva y estratégica de la formación docente, con los directores de programa en correspondencia con los lineamientos de la política académica e investigativa de la institución; viii) la planeación y ejecución de eventos académicos como parte de los procesos de formación de los programas y de investigación de los grupos reconocidos por Colciencias.

El programa académico (pregrado y posgrado) deberá desarrollar, entre otras, las siguientes líneas de acción: i) formulación, implementación y gestión del Proyecto Educativo del Programa (PEP) en correspondencia con el PEI y el PPI; ii) construcción, implementación y monitoreo del plan de gestión del programa; iii) dirección, ejecución y seguimiento de los planes de mejoramiento resultado de los procesos de registro calificado y acreditación; iv) formulación de la labor académica docente para su presentación y aprobación ante el consejo curricular del programa.

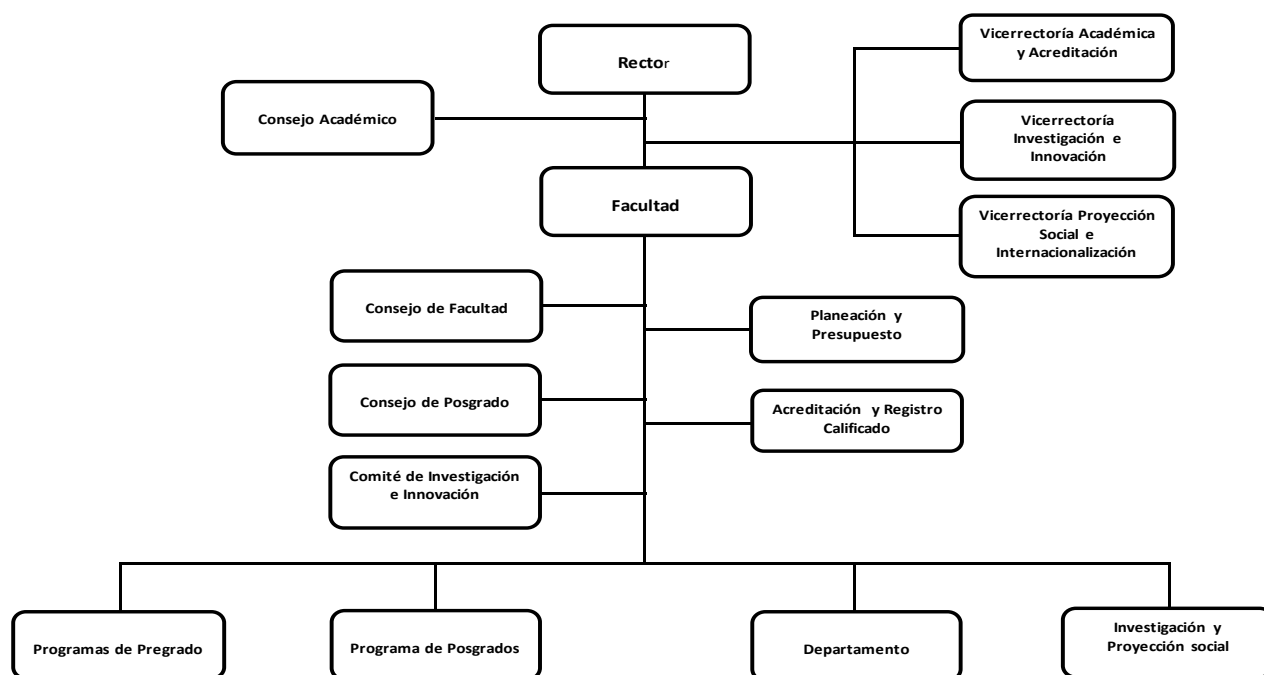
El departamento, como unidad académica administrativa, reunirá a docentes e investigadores de una disciplina y tendrá como funciones principales la docencia, la investigación de la disciplina y la prestación de servicios académicos de acuerdo a las necesidades de los demás programas académicos de la UDLA, entre otras.

**Figura 3.5. Estructura Interna Básica Vicerrectoría Administrativa y Financiera- Propuesta  
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA**



Fuente: Grupo Revisión y Actualización Estructura Interna Básica UDLA

**Figura 3.6. Estructura Interna Básica Facultad-Propuesta  
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA**



Fuente: Grupo Revisión y Actualización Estructura Interna Básica UDLA

La unidad de Investigación y Proyección social se encargará, por un lado, de promover, desarrollar la investigación en la facultad. Por el otro lado, articular los resultados de las investigaciones de los grupos y semilleros de investigación de la facultad, en los diferentes estamentos de la sociedad. Es decir, que no solamente se conozcan los resultados de la investigación, sino que los estamentos más apropiados de la sociedad, se enteren de sus impactos y beneficios. Entre otras, ejecutará las siguientes líneas de acción: i) promoción socialización de las convocatorias internas y externas para la formulación y ejecución de proyectos en los grupos y semilleros de investigación; ii) fomento de la movilidad de docentes investigadores y estudiantes; iii) formulación y ejecución del plan de investigación de la facultad, en coordinación con los directores de los grupos de acuerdo al plan estratégico de investigación institucional; iv) asesoramiento y presentación de los proyectos de investigación ante el Consejo de Investigación e Innovación de la facultad; v) programación y ejecución de actividades de formación investigativa para semilleros y grupos de investigación de acuerdo a las necesidades identificadas y en coordinación con la facultad, los programas y la vicerrectoría de investigaciones e innovación; vi) planeación de los servicios y proyectos de proyección social de los programas de la facultad.



La unidad de Planeación y Presupuesto, como órgano administrativo tendrá, entre otras, las siguientes líneas de acción: i) formulación, ejecución y control presupuestal de los planes de gestión de la facultad y de los programas académicos; ii) apoyo a la planeación y gestión de la facultad y programas; iii) gestión de los recursos de financiación provenientes del nivel institucional, público y privado para la facultad.

La unidad de Acreditación y Registro Calificado asumirá la responsabilidad de la promoción de la calidad en los procesos de los programas; el diseño, ejecución y seguimiento del sistema de aseguramiento de calidad de la facultad, como el plan de mejoramiento de la misma. Serán, entre otras, líneas de acción las siguientes: i) revisión y asesoramiento de los procesos de autoevaluación y construcción de los documentos maestro requeridos por el CNA y CONACES; ii) asesoramiento a los coordinadores de programa para la implementación y seguimiento de los planes de mejoramiento en concordancia con el informe de pares y el PEP; iii) alimentación de la plataforma de registro calificado y acreditación disponible en el MEN conjuntamente con los programas académicos; iv) acompañamiento de las visitas de pares académicos asignados por el MEN.

El Comité de Investigación e Innovación es un órgano asesor cuya función principal será la evaluación y avalar los proyectos de investigación y proyección social presentados por la unidad de investigación y proyección social de la facultad. De igual forma evaluará y asignará la labor investigativa de los docentes de acuerdo a los lineamientos y políticas institucionales. De todas formas, este comité estará integrado con el Consejo de Investigación de la Vicerrectoría de Investigación e Innovación

Los posgrados de la facultad, tendrá órgano decisorio el Consejo de Posgrado, entre otras, se ocupará de las siguientes líneas de acción: i) aprobación de las convocatorias docentes; ii) análisis y aprobación de los proyectos de grado presentados por los estudiantes, los cuáles deben responder a las líneas de investigación de los grupos establecidos en las facultades; iii) aprobación de la labor académica de posgrado.

El Consejo de Facultad continuará con las mismas funciones establecidas en la normatividad de la UDLA exceptuando la aprobación de la labor académica de posgrados. Se le agregaría lo relativo a aprobación del presupuesto, financiación e inversión de la facultad.

Para lograr resultados en la facultad, el grupo considera necesario que el decano tenga un período igual al del Rector. Y que él posea experiencia docente e investigativa, domine una segunda lengua (inglés), prioritariamente. El director de programa de pregrado esté en manos de un docente de tiempo completo del seno del programa. Su período será igual al del Rector y su cargo esté en la planta de personal administrativo. El

programa de posgrado esté dirigido por grupos de investigación y su director (del programa) esté en manos de un investigador docente de los grupos de investigación, nombrado por el Rector y con período igual al mismo. Su cargo debe estar en la planta de personal administrativo de la UDLA.

La UDLA en su estructura interna tendrá las siguientes facultades: i) facultad de Ciencias Básicas; ii) facultad de Ciencias Agropecuarias; iii) facultad de Derecho y Ciencias Políticas; iv) facultad de Ingenierías; v) facultad de Ciencias de la Educación; vi) facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

Sobre el proyecto de transformar el departamento de Educación a Distancia, en una facultad de Modalidad a Distancia y Virtual, el grupo apoya dicho proyecto porque: i) es una propuesta del actual Rector; ii) la UDLA debe ofrecer programas académicos virtuales; iii) se debe replantear y fortalecer la modalidad a distancia; iv) se debe potencializar la capacidad tecnológica, pedagógica y didáctica que hoy dispone el departamento y v) el Consejo de Superior mediante acuerdo 28 de 2017, que adoptó el Plan de Desarrollo Institucional de la UDLA para el trienio 2017-2019, acordó crear dicha facultad. Sin embargo, en reunión presidida por el Rector, éste quedó en definir el órgano para dicho proceso de formación superior.

Se reitera la necesidad de adelantar un estudio en cada facultad para definir y establecer su propia estructura organizacional. Cada una tiene su propio universo organizacional por los procesos o funciones que, de forma formal e informal, desarrolla y ejecuta.

### 3.10 Estructura Interna Básica: Secretaría General

La Secretaría General seguirá interactuando en sus procesos, dentro del marco actual establecido por la ley y la normatividad institucional de la UDLA. Sin embargo, tendrá cambios en los aspectos siguientes: i) la oficina de Archivo Central e Histórico, debido a su evolución se denominará División de Gestión Documental, y ésta asumirá sus funciones; ii) la oficina de correspondencia y la oficina de Atención al Usuario, Quejas y Reclamos, hoy en la Vicerrectoría Administrativa, serán los insumos para la creación de la sección de Ventanilla Única. Esta sección asumirá las funciones de ambas oficinas. De hecho habrá que reformar los procedimientos pre-establecidos.

### 3.11 Estructura Interna Básica: Oficina de Tecnologías de la Información

El Consejo Superior de la UDLA, mediante acuerdo 8 de 2009, creó el Departamento de Tecnologías de la Información, “dependiente directamente de la Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrados”.

La tecnología informática, como factor sustancial en la ejecución u operación de procesos, especialmente los misionales, sobre todo en el componente didáctico para procesos de enseñanza o aprendizaje; como en sus impactos en seguimiento, eficacia y oportunidad de los mismos; además, de concebir la unidad en función de oferente en la participación de convocatorias de servicios de tecnología de información, como por ejemplo: asesorías, consultorías, diseño y ejecución de plataformas de tecnología de información o software, en los estamentos del sector público o privado; se hace aconsejable que el Departamento, que como tal forma parte de la organización de la vicerrectoría de Investigación, se convierta en algo más apropiado a sus procesos de trabajo, cuya estructura organizacional se diseñe a partir de una Oficina de Tecnologías de la Información. Éste órgano será de una dirección de apoyo transversal a los procesos misionales. Dirección con una relación directa de la Rectoría.

Las funciones que se especifican en el acuerdo de creación serán asumidas por la Dirección de Tecnologías de la Información, a través de sus nuevos órganos. Sus áreas de organización del trabajo, se denominarán divisiones de la forma siguiente: i) División de Aplicaciones; ii) División de Hardware y Comunicaciones; iii) División de Investigación y Desarrollo. Se creará una División, cuya función estará en atender y responder, por oferta o proyectos, a las convocatorias de asesorías y consultorías de tecnología de la información que demande el sector público o privado del orden nacional o internacional. Figura 3.7

Sus órganos para llevar a cabo sus procesos se denominarán divisiones. La dirección de Tecnologías de la Información, es una función o proceso no funcional. Es decir, es un proceso de apoyo sustancial para el desarrollo y ejecución tanto de procesos misionales como de procesos de apoyo.

### 3.12 Centros de Investigación

El Centro de la Biodiversidad Andino – Amazónica INVIANAM, hasta la fecha, es el centro de investigación creado por el Consejo Superior (acuerdo 9 de 2013).

Se propone que este Centro establezca un plan de gestión, con un horizonte de tres a cinco años, con sólido apoyo de la Rectoría, la Vicerrectoría de Investigación e Innovación y del Consejo de Investigación, con el propósito de lograr el reconocimiento de COLCIENCIAS como centro

de investigación, conforme a la resolución 688 de 2012. Esta tarea implica la actualización de su normatividad de creación y adaptarla al nuevo contexto de la región, al sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación y de los requerimientos de investigación de la UDLA.

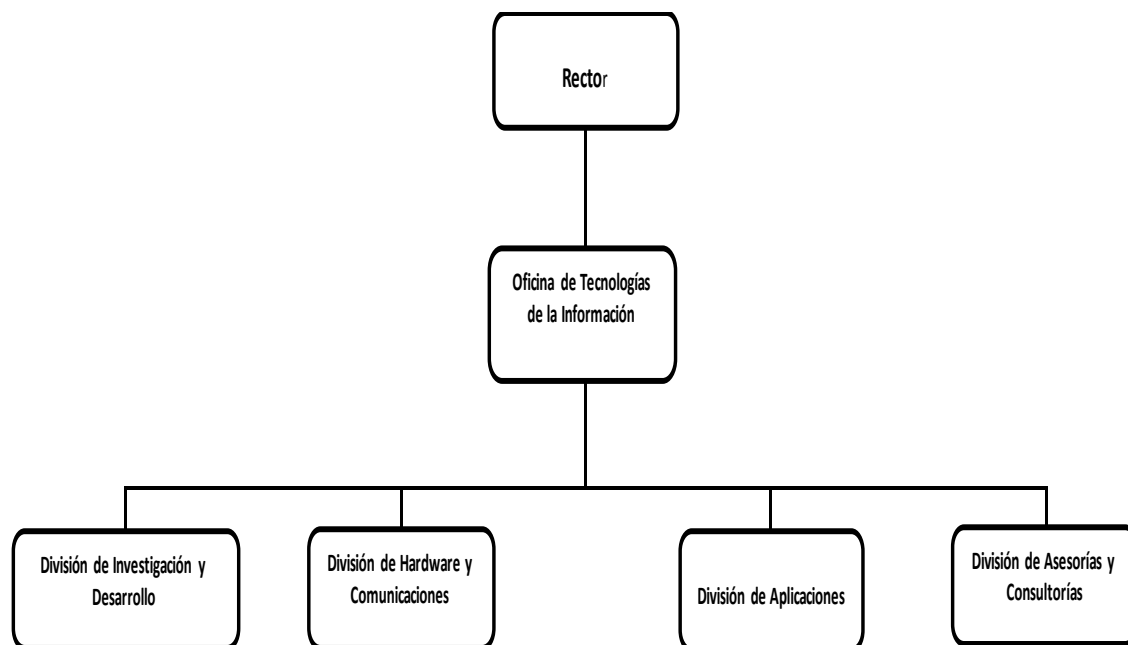
La vicerrectoría de Investigación e Innovación, en el plan de investigación institucional y en su plan de gestión, debe concebir una política que facilite a los grupos de investigación para constituirse en centros de investigación, interdisciplinarios, con la visión de buscar el reconocimiento de COLCIENCIAS.

Con base en la Guía Técnica de Autoevaluación para el Reconocimiento de Centros de Ciencia, fundamentada en la Política Nacional de Actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colciencias, 2016, se debe crear el Centro de Investigaciones Amazónicas Macagual Cesar Augusto Estrada González, a través de un acuerdo del Consejo Superior, que integre los grupos de investigación con presencia activa y productiva en Macagual, las líneas de investigación, la financiación, recursos, estructura organizacional, gestión estratégica y operativa mediante indicadores, que cuenten con un estatuto general, reglamentaciones como la asignación de predios, publicaciones, transferencias de resultados de investigaciones, redes de investigación nacionales e internacionales, participación en convocatorias y usos de laboratorios u otros instrumentos o recursos de investigación, entre otros; así mismo, la integración del componente académico y de proyección social de los programas de pregrado y posgrado que lo definan en sus currículos. El acuerdo deberá ser estudiado en el Consejo de Investigaciones y Consejo Académico, para finalmente ser evaluado y aprobado por el Consejo Superior.

El Centro de Investigación se dedicará exclusivamente al desarrollo de proyectos de investigación básica y aplicada. Sin embargo, no debe dejar de lado los proyectos, que hoy y a futuro abarcan lo experimental y producción.

El Centro deberá contar con un Consejo Directivo o Junta directiva, presidida por el Vicerrector de Investigación e Innovación integrado además por representación de los directores de los grupos de investigación (o sus delegados) con proyectos activos en Macagual, el Vicerrector Académico y Acreditación, el Vicerrector de Proyección Social e Internacionalización, entre otros. El Centro de Investigación tendría un Director General, éste deberá ser un Investigador de gran trayectoria, elegido por el Consejo Directivo y un Coordinador Administrativo y Financiero que tendrá como función principal la planeación y ejecución presupuestal y financiera de la operación y gestión de la misión del Centro.

**Figura 3 7. Estructura Interna Básica Oficina De Tecnologías De La Información- Propuesta  
UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA**



Fuente: Grupo Revisión y Actualización Estructura Interna Básica UDLA

### 3.13 Granjas Experimentales y de Producción

Las Granjas Experimentales y de Producción deben apropiarse de un modelo de investigación, innovación y producción que integre los procesos misionales y la interdisciplinariedad del conocimiento. En la concepción del modelo deben participar las facultades, las vicerrectorías Académica y Acreditación, Investigación e Innovación, Proyección Social e Internacionalización y los grupos de investigación que hoy desarrollan y ejecutan sus proyectos, como los grupos de investigación interesados, cuyos procesos demanden los recursos disponibles en las granjas. La propuesta del modelo de investigación a operar en las granjas, con resultados de producción de bienes o servicios, debe expresarse en un acuerdo, con todos sus componentes como ente organizado en granja experimental y producción. En el mismo proyecto, cada granja tendrá su propio portafolio de servicio y productos. La producción y venta de los productos y servicios de cada granja, debe expresarse de forma explícita en los diversos procedimientos que la normatividad de la UDLA exige.

Las granjas denominadas Balcanes y Santo Domingo, deben transformarse, formalmente, en Granjas Experimentales y de Producción de servicios y productos. En otras palabras, todas las actividades, que hoy, desarrollan

las granjas, deben formalizarse en un acuerdo, que deberá aprobarse en primera instancia por el Comité de Decanos, Consejo de Investigación, Consejo Académico y, finalmente, por el Consejo Superior de la UDLA.

En reunión con el Comité de Decanos, éste sugiere que las granjas se ubiquen en la facultad. Sin embargo, tanto en Balcanes como en Santo Domingo, se desarrollan actividades académicas, proyección social e investigaciones de los grupos de investigación de programas de pregrado y posgrado de las facultades de Ingeniería, Ciencias Agropecuarias y Ciencias Básicas (Balcanes). Implica que cada granja experimental y de producción cuente con un Consejo Directivo y un Director. El consejo deberá conformarse con los decanos de las facultades mencionadas, el Vicerrector de Investigación e Innovación, el Vicerrector de Proyección Social e Internacionalización y representación de los grupos de investigación. La granja Santo Domingo podría pertenecer a la Facultad de Ciencias Agropecuarias y la granja Balcanes a la Facultad de Ingeniería. Cada granja a través de su consejo nombrará a su director, el cual deberá ser un docente investigador.

#### 3.14 Instituto de Lenguas

También, el Comité de Decanos, recomienda que el Centro de Idiomas, se llame Instituto de Lenguas y se integre como órgano en la Facultad de Ciencias de la Educación.

Este instituto está orientado al fortalecimiento de la proyección internacional de la UDLA a través de sus procesos misionales. También, a concebir un plan para asesorar a los sectores públicos y privados de la región amazónica en el ámbito de las lenguas e idiomas. De igual forma, asesorar a personas, instituciones o misiones extranjeras en trabajos de la región.

En consecuencia, este instituto promoverá el bilingüismo tanto en la UDLA como en la región amazónica.

Un instituto eminentemente de servicios en idiomas o lenguas tanto extranjeras como nativas de la región.

Se recomienda la formulación de un proyecto como instituto con autonomía, organización, administración y recursos propios para operar y sostenerse.

#### 3.15 Oficinas Asesoras

Las oficinas asesoras de Planeación y Jurídica continuaran con sus funciones, pero, con más profundidad e integración con los órganos de los procesos misionales.

Planeación debe involucrarse con los procesos de planeación y gestión de las vicerreorías, facultades, direcciones, centros de investigación y granjas experimentales y producción. La planeación debe descentralizarse y asumirla las facultades. La planeación debe ser una sola, pero integrada con los órganos de los procesos misionales. El plan de gestión del Rector debe desplegarse por la vicerreorías y facultades, entre otras. Además, debe hacer operativo y visible el sistema de información institucional para que a través de los resultados de sus indicadores estratégicos, mostrar los impactos relevantes y mejorar la información para la toma de decisiones.

Como candidato a la Rectoría de la UDLA, el rector Gerardo Castrillón Artunduaga, planteó en su plan de gestión que “la paz... es una construcción colectiva de la cual debemos participar todos, especialmente las instituciones educativas. Entre estas, la universidad como espacio de interacción educativa y de construcción de conocimiento, es uno de los escenarios fundamentales para la re-construcción del tejido social, la generación de alternativas productivas sostenibles y la formación de la memoria colectiva frente a la culminación del conflicto armado.

En este escenario, la Universidad de la Amazonia debe asumir un liderazgo en materia de propuestas educativas para la construcción de una paz con equidad, justicia social y enfoque territorial que posibilite la incorporación respetuosa de insurgentes a la vida ciudadana, la restitución de los derechos de las víctimas y la posibilidad de tramitar nuestros conflictos sin recurrir a la violencia.

La Universidad de la Amazonia enfrenta el reto de desarrollar todas las áreas del conocimiento de cara a la participación en la etapa de posconflicto, para ello será necesario desplegar todas las capacidades institucionales, aprender a transformar nuestros propios conflictos, crear sinergias y generar nuevas emergencias de saberes disciplinares y profesionales”.

Estos lineamientos motivan la creación de una Oficina Asesora de Paz. Cuya finalidad será la articulación de la UDLA, en el contexto del posconflicto, en la construcción de paz en la región amazónica, de forma particular, y en el desarrollo de políticas públicas en el territorio.

Por otro lado, es conveniente que la UDLA, promueva la formación de un Centro de Estudio de Posconflicto y Paz en la Amazonía. Éste órgano será un complemento de articulación de la UDLA, tanto en el posconflicto como en la construcción de paz en la Amazonía. Su propósito va dirigido a la asesoría y consultoría que las diversas instituciones nacionales e internacionales, públicas y privadas, que requieren en sus procesos de formulación y desarrollo de políticas como de cooperación a la región.

Para dicho fin, es necesario la formulación del proyecto de creación del Centro y someterlo a aprobación del Consejo Superior. El Centro, no será un órgano de la estructura interna básica de la UDLA. Será, sí un órgano, totalmente, independiente, autonomía, recursos financieros y patrimonio propios. Sostenible financieramente y con organización propia.

La comunicación institucional, interna y externa, está dispersa y descentralizada, en términos de dirección. Por ende, se propone la creación de la Oficina de Gestión de la Información y Comunicaciones. Esta oficina tendrá como función la formulación, ejecución, seguimiento y retroalimentación del plan de Gestión de la Información y Comunicación de la UDLA. Así mismo, la coordinación e integración de todos los medios de comunicación que hoy dispone la institución.

### 3.16 Oficinas de Control

La oficina de Control interno seguirá en el ejercicio de sus propias funciones. Sin embargo, requiere un fortalecimiento en sus procesos con talento humano.

La función de Control Disciplinario debe operar por fuera de la oficina Jurídica. Se propone la creación de la Oficina de Control Disciplinario Interno. Con esta forma, la UDLA podrá tener su propio órgano disciplinario y un proceso con instancias explícitas para los recursos.

### 3.17 Dirección Sede

Además de la sede en Florencia, la UDLA oferta programas en Leticia y a futuro cercano en San Vicente del Caguán. Hechos que soportan la necesidad de constituir en cada una de ellas el órgano de Dirección Sede Leticia y Dirección Sede San Vicente del Caguán.

Estas direcciones tendrán un Director, nombrado por el Rector. La estructura de estas direcciones estará conformada por los programas de pregrado y posgrado a ofertar, una coordinación de proyección e internacionalización, una coordinación de bienestar universitario, una coordinación financiera y administrativa, una coordinación de admisiones, registro y control.



## BIBLIOGRAFÍA

- Dávila Ladrón de Guevara, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. McGraw Hill. Segunda Edición. 2001.
- Betancourt, B y Morris E. Diseño Organizacional. La Estructura. MBA Ediciones. 2000.
- Castrillón, G. Plan de Gestión Rector Uniamazonia 2017- 2019. Documento interno como candidato a la rectoría de la UDLA.
- Cesu. Acuerdo por lo superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz.
- Chiavenato, I. Administración. Proceso Administrativo. McGraw Hill. Tercera Edición. 2001.
- Facundo, A y otros. Informe de Evaluación Externa con fines de Acreditación Institucional de la Universidad de la Amazonia. Noviembre de 2016.
- García, B y Villanueva, O. Análisis del Informe Final de visita de Pares con fines de Acreditación Institucional: Implicaciones y Recomendaciones. Documento de Trabajo. Enero de 2017
- García, B y Villanueva, O. Políticas de Investigación de la Universidad de la Amazonia. Documento Interno de Trabajo. 2017.
- Rojas, G y otros. Políticas de Internacionalización en la Universidad de la Amazonia. Documento Interno de Trabajo. 2017
- Zapata, A. Análisis y Diseño Organizacional. De la Estructura Funcional a la Organización Vacía. Facultad de Ciencias de la Administración – Universidad del Valle. 2008.
- Ley 60 de 1982. Por la cual la Regional Florencia de la Universidad Surcolombiana, se transforma en la Universidad de la Amazonia.
- Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.
- CSU de la Universidad el Valle. Acuerdo 4 de 1996. Por el cual se modifica el Estatuto General de la Universidad del Valle.
- CSU de la UDLA. Acuerdo 31 de 1997. Por el cual se establecen las Políticas Académicas para la Universidad de la Amazonia.
- CSU de la UDLA. Acuerdo 64 de 1997. Por el cual se establecen las Políticas de Investigación para la Universidad de la Amazonia.

CSU de la UDLA. Acuerdo 09 de 1999. Por medio del cual se adopta el nuevo sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos, en la planta de personal de la Universidad de la Amazonia.

CSU de la Universidad Tecnológica de Pereira. Acuerdo 14 de 1999. Por medio del cual se reforma el Estatuto General y se dictan otras disposiciones.

CSU de la UDLA. Acuerdo 31 de 2001. Por el cual se expide EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) para la Universidad de la Amazonia.

CSU de la UDLA. Acuerdo 62 de 2002. Por el cual se deroga el acuerdo 64 de 1993, y se adopta el Estatuto General de la Universidad de la Amazonia.

CSU de la UDLA. Acuerdo 5 de 2004. Por el cual se deroga los acuerdos 016 y 064 de 1994 y se adopta la Estructura Interna de la Universidad de la Amazonia.

CSU de la UDLA. Acuerdo 4 de 2005. Por el cual se adopta el documento de Políticas de Bienestar Universitario de la Universidad de la Amazonia.

CSU de la UDLA. Acuerdo 13 de 2006. Por el cual se adoptan las Políticas de Extensión y/o Proyección Social de la Universidad de la Amazonia.

CSU de la UDLA. Acuerdo 30 de 2006. Por el cual se establecen las Políticas de Internacionalización de la Universidad de la Amazonia.

CSU de la UDLA. Acuerdo 22 de 2008. Por el cual se adopta la Política y Objetivos de Calidad de la Universidad de la Amazonia.

CUS de la UDLA. Acuerdo 8 de 2009. Por medio del cual se modifica parcialmente el acuerdo 5 de 2004 que adopta la estructura interna de la Universidad de la Amazonia y se crean el Departamento de Tecnologías de la Información y la Oficina de Graduados.

CSU de la UDLA. Acuerdo 19 de 2011. Por el cual se aprueba El Proyecto Pedagógico Institucional de la Universidad de la Amazonia.

CSU de la UDLA. Acuerdo 19 de 2014. Por medio del cual se crea el Sistema de Acreditación Institucional y se dictan otras disposiciones.

CSU de la UDLA. Acuerdo 22 de 2014. Por el cual se adopta el Estatuto de Posgrados de la Universidad de la Amazonia y se establecen otras disposiciones.

CSU de la Universidad Tecnológica de Pereira. Acuerdo 14 de 2014. Por medio del cual se aprueba la reforma integral de la estructura organizacional de la Universidad.

Rectoría de la UDLA. Resolución 0139 de 2016. Por la cual se ajusta el Manual Específico de Perfiles, Funciones y Competencias Laborales para los cargos

contemplados en la planta global del personal administrativo de la Universidad de la Amazonia.