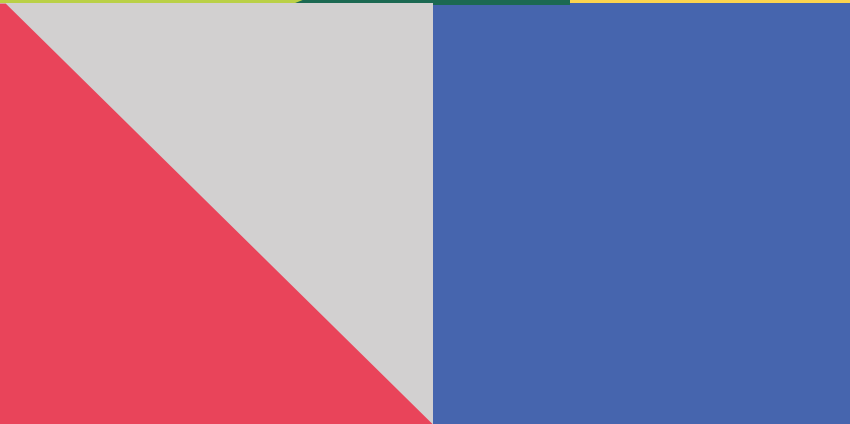




PGD 2024
PLAN GLOBAL DE DESARROLLO

El futuro lo
construimos **hoy**



PROYECTO CULTURAL, CIENTÍFICO Y COLECTIVO DE NACIÓN



PGD ▶ 2024
PLAN GLOBAL DE DESARROLLO

RECTORA

Dolly Montoya Castaño

VICERRECTOR GENERAL

Pablo Enrique Abril

VICERRECTOR ACADÉMICO

Carlos Augusto Hernández Rodríguez

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN

Camilo Younes Velosa

SECRETARIA GENERAL

María Fernanda Lara Díaz

GERENTE NACIONAL FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO

Álvaro Viña Vizcaíno

DIRECTOR NACIONAL DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA

José Ignacio Maya Guerra

DIRECTORA DE RELACIONES EXTERIORES

Melba Libia Cárdenas Beltrán

DIRECTOR UNIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (UNIMEDIOS)

Fredy Chaparro Sanabria

DIRECTOR OFICINA JURÍDICA NACIONAL

Jairo Iván Peña Ayazo

DIRECTORA NACIONAL DE VEEDURÍA DISCIPLINARIA

Diana Yamile Rodríguez Niño

DIRECTORA NACIONAL FONDO PENSIONAL

Carolina Argüello Ospina

JEFE OFICINA NACIONAL DE CONTROL INTERNO

Ángel de Jesús Múnera

VICERRECTOR SEDE BOGOTÁ

José Ismael Peña Reyes

VICERRECTOR SEDE MEDELLÍN

Juan Camilo Restrepo Gutiérrez

VICERRECTOR SEDE MANIZALES

Neil Guerrero González

VICERRECTOR SEDE PALMIRA

Jaime Eduardo Muñoz Flórez

VICERRECTORA SEDE DE LA PAZ

María Marcela Camacho Navarro

DIRECTORES DE SEDE

Orinoquia: Óscar Eduardo Suárez Moreno

Amazonia: Germán Ignacio Ochoa Zuluaga

Caribe: Adriana Santos Martínez

Tumaco: Amanda Lucía Mora Martínez

JEFES OFICINAS DE PLANEACIÓN

Sede Bogotá: Geraldo Millán Cuervo

Sede Medellín: Juan Manuel Vélez Restrepo

Sede Manizales: Ricardo Augusto Tolosa Correa

Sede Palmira: Nelson Lozano Duque

DECANOS DE FACULTADES

Sede Bogotá

Artes: Carlos Eduardo Naranjo Quiceno

Ciencias: Giovanni Garavito Cárdenas

Ciencias Agrarias: Aníbal Orlando Herrera Arévalo

Ciencias Económicas: Jorge Armando Rodríguez Alarcón

Ciencias Humanas: Carlos Guillermo Páramo Bonilla

Derecho, Ciencias Políticas y Sociales:

Hernando Torres Corredor

Enfermería: Gloria Mabel Carrillo González

Ingeniería: María Alejandra Guzmán Pardo

Medicina: José Ricardo Navarro Vargas

Medicina Veterinaria y de Zootecnia: Lucía Botero Espinosa

Odontología: Dairo Javier Marín Zuluaga

Sede Medellín

Arquitectura: Juan Pablo Duque Cañas

Ciencias: Mauricio Andrés Osorio Lema

Ciencias Agrarias: Guillermo León Vásquez Velásquez

Ciencias Humanas y Económicas: Johanna Vásquez Velásquez

Minas: Verónica Catalina Botero Fernández

Sede Manizales

Administración: Juan Carlos Chica Mesa

Ciencias Exactas y Naturales: Carlos Daniel Acosta Medina

Ingeniería y Arquitectura: Santiago Ruiz Herrera

Sede Palmira

Ciencias Agropecuarias: Mario Augusto García Dávila

Ingeniería y Administración: Juan Gabriel León Hernández

CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

María Victoria Angulo González

Ministra de Educación Nacional

Presidenta del Consejo

José Maximiliano Gómez Torres

Viceministro de Educación Superior

Dolly Montoya Castaño

Rectora

Julio César Castellanos Ramírez

Designado por el Presidente de la República

Carlos Costa Posada

Designado por el Presidente de la República

Fernando Sánchez Torres

Representante de los Exrectores

Verónica Catalina Botero Fernández

Decana de la Facultad de Minas Sede Medellín

Designada por el Consejo Académico

Beatriz Martínez de Vargas

Representante Profesoral

Ronald Felipe Vargas Sánchez

Representante Estudiantil

María Fernanda Lara Díaz

Secretaría General

DIRECCIÓN DE ARTE, DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Oficina de Comunicación Estratégica

(OCE) - Unimédios - UNAL

Equipo: Lina Martín Guzmán, Alejandra Miranda

Carranza y Ramiro A. Chacón Martínez

Liliana Ortiz Fonseca

Edición de Contenido y Corrección de Estilo

CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

Archivo - Unimédios

CONTENIDO

El futuro lo
construimos hoy

1

Pág. 18

Contexto Nacional

2

Pág. 26

Contexto Global

3

Pág. 30

Tendencias Estadísticas UNAL

4

Pág. 54

Lineamientos Estratégicos de la Universidad Nacional de Colombia

5

Pág. 60

Insumos y Orientaciones Principales del Plan Global de Desarrollo 2022-2024

6

Pág. 66

Metodología de Formulación del Plan Global de Desarrollo 2022-2024

7

Pág. 70

Componentes del Plan Global del Desarrollo 2022-2024

8

Pág. 130

Seguimiento y Evaluación del PGD 2022-2024

Pág. 134

Siglarío

Pág. 138

Referencias



▲ Foto: Sede Bogotá.

Presentación



◀ Foto: Sede Bogotá.



La Universidad Nacional de Colombia (UNAL) es la universidad de la nación, y consecuentemente su responsabilidad ante el país es la de aportar a la reconstrucción del tejido social y a la consolidación de la identidad nacional, mediante dos principales acciones: a) la formación de ciudadanos integrales como agentes de cambio ético y cultural con conciencia social, y b) la gestión del conocimiento gracias a su generación, transformación, aplicación y análisis, y a la preservación de la cultura. La comunidad académica ilustrada de la UNAL, en el ejercicio de su autonomía, gestiona el conocimiento que soporta todo su quehacer institucional. Así, la Universidad es ante todo una institución universal, científica y autónoma que no se circunscribe a tendencias o influencias políticas, religiosas o económicas; por el contrario, construye colectivamente, a través del diálogo, el respeto y el reconocimiento por la diferencia, y con valores éticos de transparencia, legalidad y probidad.

Históricamente esta es la vocación de trascendencia social que le ha sido asignada a la UNAL desde sus orígenes. Bajo este marco de responsabilidad institucional, el presente Plan Global de Desarrollo 2022-2024 “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación” (PGD 2022-2024), forma parte de una mirada a mediano plazo, expresada en las proyecciones de nuestro Plan Estratégico Institucional - PLei 2034, que como producto del esfuerzo colectivo de toda nuestra comunidad universitaria se ha construido de manera flexible para que pueda responder a las circunstancias dinámicas de los próximo trece años y para ser revisado de manera permanente en su evolución. En este sentido, a partir de ahora cada PGD, formulado en medio de la amplia discusión de nuestra comunidad en Claustros y Colegiaturas, se constituye en un paso más de realización del PLei 2034, lineamiento mediante el cual la Universidad busca organizar su quehacer institucional a mediano plazo.

La Universidad Nacional de Colombia (UNAL) es la universidad de la nación, y consecuentemente su responsabilidad ante el país es la de aportar a la reconstrucción del tejido social y a la consolidación de la identidad nacional.

El PLei 2034, cuya primera versión fue aprobada por el CSU en abril de 2021, se formuló a partir de los planteamientos, reflexiones y visiones de la comunidad universitaria, mediante talleres y mesas de trabajo con estudiantes, egresados, profesores, administrativos y expertos externos a la Universidad.

Para definir una visión amplia y de gran alcance, la comunidad universitaria reflexionó en torno tanto a la misión institucional que históricamente nos ha reunido, como en el propósito superior de la Universidad y en el ADN institucional. En ese sentido, el PLei 2034 retoma lo consignado en el PGD 2019-2021, así:

Propósito superior

Ser la universidad de la nación que, como centro de cultura y conocimiento, forma ciudadanos íntegros, responsables y autónomos, orientados a ser agentes de cambio con conciencia ética y social, capaces de contribuir a la construcción nacional, desde la riqueza y diversidad de las regiones, y desde el respeto por la diferencia y la inclusión social.

ADN organizacional

- Entendemos la educación y el acceso al conocimiento como un derecho fundamental de los colombianos.

- Estimulamos la formación de ciudadanos íntegros, con pensamiento crítico y con conciencia social, que busquen el bienestar colectivo y el uso pleno de los derechos.
- Nos esforzamos por reconocer, entender y promover la cultura y la diversidad de nuestras regiones y sus saberes, para aprovecharlas como fuente vital de nuestro espíritu creador.
- Actuamos bajo el reconocimiento de nuestra autonomía y la enfocamos en un ejercicio responsable de nuestra libertad.
- Inculcamos el liderazgo colectivo, la excelencia y el compromiso ético en todas nuestras acciones.
- Construimos comunidad a partir de la generación de relaciones de confianza y respeto, en las que valoramos la individualidad, celebramos la alegría, alentamos el coraje, y buscamos inspirar y ser inspirados.
- Realizamos una gestión responsable, sostenible, transparente y eficiente de los recursos propios y los de la nación.
- Entendemos los grandes problemas nacionales como oportunidades para generar nuevo conocimiento y alentar la innovación y el emprendimiento,

en un marco de construcción colectiva de identidad nacional.

El presente PGD 2022-2024, además de estar guiado por los lineamientos del PLei 2024 y conformado por las propuestas y discusiones de los Claustros y Colegiaturas del segundo semestre de 2021, se alimenta de la autoevaluación para la renovación de la acreditación institucional, la heteroevaluación, las recomendaciones elaboradas por la Misión Internacional de Sabios 2019, y por supuesto de los lineamientos acordados por más de 190 países y que definen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Cabe señalar que la acreditación institucional se adelantó con la participación de profesores, estudiantes, administrativos, egresados, pensionados, padres de familia y demás agentes que desde el sector privado y estatal interactúan con la Universidad; la heteroevaluación, por su parte, se realizó en el segundo semestre de 2020 por los 25 académicos nacionales e internacionales que integraron el grupo de evaluadores para la acreditación institucional.

Bajo este amplio marco de discusión y enriquecimiento, el PGD 2022-2024 busca potenciar las capacidades de nuestra comunidad

universitaria ilustrada para aportar soluciones estructurales a las diversas crisis sociales y planetarias, a las que nos enfrentamos en la actualidad como seres humanos y como ciudadanos del mundo. Además, define estrategias y programas para construir nación desde los territorios y lograr la paz con equidad e inclusión.

Nuestra misión está anclada en la nación y la contextualización de los desafíos locales en un entorno global. Para lograr esta indispensable integración con nuestro país, es fundamental que como Institución, internamente, nos articulemos mediante un modelo intersedes que construya comunidad y gestión universitaria a partir de la diversidad, la cooperación y los objetivos comunes, además de alcanzar una fundamental armonización de las funciones misionales de la Universidad para la formación integral, la reconceptualización del bienestar y la reflexión crítica en torno a nuestra actual forma de habitar el planeta.

Este es un Plan de Desarrollo construido por una comunidad ilustrada, crítica, creativa, éticamente responsable y comprometida con el cuidado y el respeto a sí mismos, a los otros y a la naturaleza. Es un Plan de Desarrollo que construye comunidad universitaria y aporta a la nación.



Dolly Montoya Castaño
Rectora

Introducción



Nuestro futuro depende, en esencia, de la forma que queramos darle hoy. Como seres humanos necesariamente interconectados (entre nosotros y con los demás seres de la naturaleza), como individuos libres, creativos y capaces de reflexionar éticamente, nuestra responsabilidad es identificar quiénes somos y, sobre todo, quiénes queremos ser.

Las crisis que enfrentamos hoy como sociedad y como especie nos ubican frente a la realidad de cómo hemos construido una civilización del despilfarro y la acumulación. Esta ha sido una forma de habitar el planeta que involucra la lógica del consumo compulsivo y del capitalismo del agotamiento.

Sin embargo, toda crisis es un laboratorio de pensamiento que trae consigo la posibilidad de una mejora en las condiciones sociales y en la forma de gestionar nuestro espacio común. Después de dos años de pandemia, hoy tenemos la oportunidad de reflexionar

en torno a nuestra forma de vida y el papel que, desde la Universidad, una comunidad ilustrada debe desempeñar para contribuir en la superación de las causas de gran parte de nuestras crisis sociales. Debemos repensar nuestra actual forma de relacionarnos con los otros y con el planeta.

La compulsión hacia el incremento y la acumulación que caracteriza nuestra actual forma de vida nos ha llevado a las diversas crisis globales que hoy se acentúan con la pandemia del SARS-CoV-2: crisis económicas, de la democracia, ecológica, de los sistemas de salud y educación, en definitiva, una profunda crisis planetaria. Nuestra responsabilidad con nosotros mismos, con las próximas generaciones y con los demás seres que habitan este planeta, tiene que ver con el diseño y la implementación de soluciones creativas, cooperativas, solidarias y éticas para construir un futuro deseable y sustentable. Necesitamos alcanzar un modelo económico que no quiebre y aporte al equilibrio

◀ Foto: UNAL en la Filbo 2022.

ecológico y social, una economía profundamente humana que rompa con la acumulación compulsiva e ilimitada.

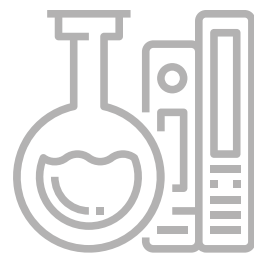
En nuestro país debemos, además, construir colectivamente escenarios de futuro como nación, que aseguren el bienestar individual y colectivo en las distintas comunidades y que nos permitan alcanzar los importantes objetivos sociales de inclusión, equidad y paz.

Para buscar los consensos planetarios que desaten solidaridad y para construir un país más justo, en donde podamos crecer en paz a partir de nuestra diversidad y creatividad, es necesario que la Universidad se comprometa con objetivos de relevancia social y de respeto, protección y convivencia con los demás seres del planeta. Porque no podremos resolver los complejos e interrelacionados desafíos que enfrentamos en la actualidad –producto de una larga historia de errores que hemos cometido como sociedad–, si no converge el conocimiento de las diferentes disciplinas y profesiones en soluciones reales, éticamente responsables y estructurales. La crisis de la democracia, la desconfianza en los resultados de la ciencia, la emergencia climática, la creciente desigualdad –especialmente hacia las mujeres–, la crisis de los sistemas de salud, la ruptura del tejido social que genera violencia en nuestro

país, son problemas urgentes que debemos abordar de manera integral con nuevas formas de comprensión y acción, articulando los aportes de las ciencias básicas, las ciencias sociales, las humanidades, las artes y las tecnologías.

Nuestro país tiene diversos y urgentes retos que desde la Universidad pueden y deben ser enfrentados, así: (i) como universidad, y en una permanente articulación con otras instituciones y organizaciones, debemos aportar y promover *políticas públicas innovadoras y transformadoras* basadas en la evidencia y apoyadas en los resultados de las tecnologías 4.0, que beneficien a todos, que fortalezcan la democracia, las instituciones y la ciencia, que construyan comunidad, y que respeten y valoren la diferencia, (ii) debemos fomentar un cambio cultural y de estilo de vida a través de la *innovación transformativa*, tejiendo nuevas relaciones entre el Estado, la economía y la sociedad para impulsar el desarrollo de los territorios; en ese sentido, será importante aportar el conocimiento para la transformación de la industria y la productividad del país, (iii) mediante la *gestión del conocimiento*, debemos promover tanto las industrias de base tecnológica como la innovación social y tecnológica en las comunidades. La educación, la ciencia y la tecnología deben ser factores reales de transformación social y desarrollo integral en

Las universidades, además de investigar sus contextos sociales, deben formar profesionales capaces de liderar procesos de cambio y de impulsar liderazgos locales que trabajen en la dirección de esos cambios.



los territorios. El conocimiento gestionado en la Universidad debe llegar a las comunidades y aportar a su bienestar. Para esto, es indispensable fortalecer las *raíces del árbol del conocimiento*: las ciencias básicas, las humanidades y las artes, de tal forma que las demás profesiones y disciplinas brillen, como frutos del árbol, con sus aportes a la sociedad.

Desde este punto de vista, la UNAL tiene la responsabilidad con la nación de interpretar los desafíos locales en un contexto global y aportar miradas integrales a los problemas complejos que enfrentamos como sociedad y como especie. Por esta razón, la comunidad universitaria ilustrada de nuestra Institución ha definido una visión estratégica a 2034 que busca fortalecer a la Universidad para que pueda responder mejor a los retos del país y aporte soluciones a los desafíos estructurales de la sociedad. Somos conscientes de que el futuro de la UNAL depende fundamentalmente del futuro de nuestro país y de la forma en la que como colombianos tramitemos nuestras discrepancias a través del diálogo, con profundas consideraciones éticas y humanas.

Como comunidad ilustrada, inter y transdisciplinar, la Universidad debe constituirse en foro de pensamiento que busque llevar a cabo transformaciones culturales para alcanzar una vida buena y

sostenible para los seres humanos y para los demás habitantes de nuestro planeta. Estas transformaciones culturales han de aportar al cumplimiento de los ODS definidos por la ONU, y hacer realidad las recomendaciones de la Misión Internacional de Sabios 2019 organizadas en sus ocho focos.

La UNAL es consciente de su responsabilidad con la sociedad, con una nueva forma de relacionarse con el planeta, con el país y con la construcción de paz. Por esta razón, como comunidad ilustrada hemos definido colectivamente nuestro PGD 2022-2024 “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación” en el marco de los siguientes parámetros: el PLei 2034; los 17 ODS; los ocho focos de la Misión Internacional de Sabios 2019; la “Declaratoria de emergencia climática” emitida por el Consejo Superior Universitario (CSU) de la Universidad en 2021, que define como asuntos prioritarios de la gestión universitaria las acciones y los programas para mitigar el impacto del cambio climático en las poblaciones; la autoevaluación de la comunidad universitaria y la heteroevaluación de los 25 pares asignados por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) del Ministerio de Educación Nacional (MEN) para la renovación de la Acreditación Institucional, y, fundamentalmente, las reflexiones y propuestas consolidadas a través de la amplia participación de

nuestra comunidad en los Claustros y Colegiaturas de finales de 2021.

Con el objetivo general del impulsar –por medio de la educación, la generación y la gestión del conocimiento– cambios culturales que potencien las capacidades de liderazgo colectivo y transformador de las personas, el PGD 2022-2024 define programas y estrategias encaminadas a mejorar los flujos de comunicación y creación dentro de la comunidad universitaria y fortalecer nuestra capacidad para relacionarnos con el entorno. En los siguientes apartados se definen los aspectos centrales de los cambios culturales sobre los que se erige el Plan.

1. Un modelo académico para la formación integral. Las universidades, además de investigar sus contextos sociales, deben formar profesionales capaces de liderar procesos de cambio y de impulsar liderazgos locales que trabajen en la dirección de esos cambios. Esto requiere avanzar en una formación que se oriente a desarrollar la autonomía, el pensamiento crítico, la solidaridad y la responsabilidad social en los jóvenes que tienen la tarea de construir la sociedad del futuro.

No se trata de preparar a los estudiantes en la búsqueda del éxito a toda costa, sino de formar profesionales competentes, pero también solidarios,



▲ Foto: Sede Bogotá.

capaces de integrar su propio proyecto de vida al proyecto de una sociedad más justa, equitativa y en paz.

Esto implica que las universidades trabajen conjuntamente sobre las formas posibles de crear una atmósfera interna de diálogo y aprendizaje mutuo, de colaboración en el trabajo y de respeto por las diferencias, lo que implica cambios pedagógicos y toma de distancia crítica con toda forma de discriminación. También requiere crear espacios de trabajo, discusión e investigación sobre los problemas del país, en donde participen profesores, estudiantes y otros actores sociales.

La formación integral se debe pensar como formación *desde el ser* y no *desde el tener*; debe ayudar a comprender

el valor y el placer de aprender para poner el conocimiento al servicio de los problemas compartidos y debe ampliar la perspectiva de realización personal de los universitarios dándoles la oportunidad de experimentar la felicidad que produce servir a la sociedad.

2. La reconceptualización del bienestar como parte de la formación integral. Debemos asumir el bienestar universitario como el escenario para la construcción de las mejores condiciones de desarrollo académico y desarrollo humano. Ello implica, entre otras cosas, proponer nuevos referentes de participación, impulsar el liderazgo colectivo, superar las violencias sexuales y de género, y todo tipo de

discriminación. Un bienestar integral debe ser garantía del *buen ser*, *el bien hacer* y *el buen vivir en comunidad*.

3. La transformación digital institucional. Constituye un proceso de cambio cultural en el que la tecnología es apenas una herramienta para emprender innovaciones pedagógicas y de investigación, además de cambios fundamentales en la forma como la Universidad se relaciona con los territorios de su país y con el mundo. La transformación digital nos permite consolidar formas de organización más descentralizadas, flexibles y livianas, tomar decisiones horizontales y democráticas, y acceder a modos de trabajo por procesos más eficientes y efectivos.

4. El Modelo interseδες de la Universidad. Es una apuesta por la equidad y la excelencia. Cada una de las sedes de la Universidad –al compartir y sumar sus experiencias– es un canal por el que circula la fortaleza del conocimiento integral, en todas sus áreas, para contribuir a la unión de cada región con la nación, a partir del reconocimiento de la riqueza de la diversidad biológica y cultural que caracteriza los territorios de nuestro país. El modelo interseδες permitirá que la formación de calidad se extienda por todo el país, mediante la cooperación y articulación en todos los aspectos de nuestras nueve sedes, pues como Universidad Nacional, todas sus sedes aprenden de todas.

A partir de estos necesarios cambios culturales podremos consolidar los programas y estrategias del PGD 2022-2024 propuestas por la comunidad universitaria y organizadas en cuatro ejes estratégicos, así:

Construcción de nación y paz sostenible desde los territorios

El carácter nacional de la Universidad se debe a su presencia en las diferentes regiones del país, al origen diverso de los integrantes de su comunidad y, principalmente, a su aporte, como proyecto colectivo de nación, en la solución de las problemáticas específicas

de los territorios a lo largo y ancho del país. Con una perspectiva compleja e inter y transdisciplinar, la Universidad entabla diálogos con las comunidades en sus territorios, mediante la escucha activa, la flexibilidad, valorando su cultura y su diversidad, para que desarrollen sus capacidades de liderazgo colectivo transformador y mejoren su bienestar social y su convivencia en comunidad. Somos conscientes de que la construcción de un país contemporáneo, próspero y en paz depende del desarrollo de sus territorios, al respetar la diversidad y fomentar el diálogo entre los actores, y bajando la paz de los escritorios a los territorios.

Liderazgo académico nacional en un entorno global

La UNAL debe mantener y fortalecer su incidencia en la transformación social del país. Para esto es fundamental que cada vez más la Universidad haga presencia activa y participativa en las organizaciones que integran los sistemas de educación, de ciencia, tecnología e innovación y de competitividad del país, para aportar desde nuestra experiencia y conocimiento, y aprender a través de la colaboración y la cooperación interinstitucional. De la misma forma, es indispensable que la Institución fortalezca su apuesta por el sur, liderando organizaciones regionales

El modelo interseδες permitirá que la formación de calidad se extienda por todo el país, mediante la cooperación y articulación en todos los aspectos de nuestras nueve sedes.



▲ Foto: Sede Bogotá.



▲ Foto: Sede Bogotá.

como la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL), que actualmente preside la profesora Dolly Montoya Castaño, rectora de la UNAL, y que amplíe el intercambio de conocimientos fundamentales con otros países para la gestión institucional que, además, nos permitan superar los retos comunes de las universidades del mundo.

Armonización de las funciones misionales para la formación integral

Entendemos la armonización de las funciones misionales como el desarrollo de la formación integral de los estudiantes a través del aprendizaje y la adquisición de experiencias en la docencia, la investigación, la creación y el trabajo con las comunidades. El elemento central en el desarrollo de las funciones misionales es la gestión del conocimiento, que se debe abordar de manera armoniosa, siempre desde un punto de vista formativo para el desarrollo integral de actitudes ciudadanas y aptitudes cognitivas en los estudiantes.

Universidad autónoma y sostenible

La autonomía de la UNAL se expresa principalmente en la gestión del



▲ Foto: Sede Bogotá.

conocimiento que, como un ejercicio libre, creativo y crítico, busca servirle a la nación en todas las áreas del saber. Gracias a esto la sociedad le reconoce a la Universidad la autonomía para autogobernarse, organizarse y gestionarse. La autonomía es, sobre todo, una responsabilidad que se debe asumir y proteger. Es en esta autonomía que se debe fundamentar toda estrategia e iniciativa de sostenibilidad institucional, entendida esta como la resiliencia frente a las conmociones propias de las distintas situaciones y contextos que enfrentamos o en los que intervenimos.

Hoy nos enfrentamos a una realidad de radical incertidumbre que debe ser asumida con toda la capacidad del conocimiento que disponemos, con un enfoque humano de protección

y responsabilidad ética, y con el objetivo de provocar transformaciones culturales profundas, sistémicas y de gran alcance. Necesariamente, en nuestro país, la UNAL debe fomentar el liderazgo colectivo y transformador para que estos cambios se puedan llevar a cabo en nuestra sociedad. Creemos que el presente PGD 2022-2024 contribuye centralmente a lograr los objetivos de compromiso social que ha asumido la UNAL a lo largo de su centenaria historia.

La humanidad es una comunidad global, y que por lo tanto tiene un destino común. Como navegantes de un mismo barco debemos construir nuestra trayectoria a partir del respeto y el cuidado. Por eso nuestro futuro debe ser solidario, inclusivo, equitativo, responsable y sostenible.

Contexto Nacional



▲ Foto: Sede Bogotá.

la UNAL debe asumir los grandes retos de la paz, la construcción de nación y el desarrollo con equidad desde y con los territorios.

La pandemia ocasionada por la COVID-19 ha recrudecido las problemáticas políticas, sociales y económicas preexistentes en diferentes países y ha generado otras nuevas en diversas escalas de los territorios. Un aspecto convergente es que además de la emergencia de salud pública y de la crisis económica, la pandemia ha afectado el núcleo emocional de las sociedades y ha acelerado la necesidad de repensar y construir nuevas respuestas institucionales en todos los frentes (ONU, 2020). En Colombia, la pandemia global efectivamente se sumó a un conjunto de fenómenos y asuntos centrales para la nación, que se venían perfilando años atrás, y que se conectan de forma inexorable con el contexto actual de la UNAL y con sus propósitos en el corto y mediano plazo. De este contexto se destacan cuatro asuntos centrales.

Un primer asunto se relaciona con las dinámicas desencadenadas por el “Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera” firmado por el Gobierno nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP), suceso importante para la nación porque abrió la posibilidad de que se diera una transición del conflicto armado hacia un escenario de paz, luego de cinco décadas de confrontación. Aunque se

han alcanzado importantes hitos en reconocimiento y reparación de las víctimas, verdad, justicia transicional y participación política, aún quedan enormes retos para los próximos años en torno a la construcción de la paz y la reconciliación nacional desde y con los territorios. Asuntos graves como el asesinato de líderes sociales y de exguerrilleros, el aumento de los cultivos de coca, las disidencias y la criminalidad urbana (Aguilera *et al.*, 2020), han venido estableciendo una preocupante cotidianidad que se debe revertir de forma pronta a través de la búsqueda de estrategias y mecanismos innovadores, participativos, con amplio respaldo político y económico. En tal sentido, es impostergable para el país avanzar en la reforma agraria integral y la transformación del campo; la apertura política y la ampliación de la democracia en sus dimensiones representativa y participativa; el reconocimiento y el respeto de los derechos de las comunidades; la terminación del conflicto con otros actores armados; la búsqueda de un consenso frente a la solución al problema de las drogas ilícitas; la integración y el desarrollo de las zonas marginales del país; y la implementación de políticas públicas efectivas contra la pobreza.

La UNAL es consciente de su papel y de su vocación como agente transformador de paz, y debe continuar

fortaleciendo todos los proyectos académicos que han nacido en este marco orientador, acogiendo nuevas iniciativas de tal alcance, en sus nueve sedes territoriales. Como institución pública, universal, académica y científica, la UNAL debe asumir los grandes retos de la paz, la construcción de nación y el desarrollo con equidad desde y con los territorios como propósitos indivisibles de las funciones misionales y como parte sustancial de los ejes y programas estratégicos que se presentan en este PGD 2022-2024.

Un segundo asunto central se relaciona con la movilización social, en particular con la acción colectiva de jóvenes y organizaciones indígenas, que con agendas de transformación que se sincronizan en lo local, en lo nacional y en lo global demuestran capacidad de incidir desde abajo en los gobiernos (Suesca, Romo e Ibarra, 2020). Colombia padece problemas sociales, inequidades económicas, de desajuste institucional y profundas deficiencias en educación, salud y seguridad, entre otros, que se traducen en precarias condiciones de vida y bienestar para las poblaciones y los territorios más vulnerables. En los años recientes, el descontento y las reivindicaciones sociales han sido recogidos y liderados especialmente por las organizaciones juveniles, que buscan el cambio social que consideran deseable. La movilización social emerge

entonces como fuerza asociada con la construcción histórica del Estado-nación, e implica: abordar debates contemporáneos inherentes a la tensión entre derechos y represión; abrir y reconfigurar el sistema político; repensar el modelo de desarrollo; afrontar las nuevas formas de comunicación social; desarrollar el tipo de liderazgos, racionalidades y emociones llamados a superar los desafíos –tanto del presente como del futuro– como colombianos y como parte de un planeta.

El 2022 se constituye en una temporalidad electoral importante que debe definir la configuración y el rumbo de los poderes ejecutivo y legislativo del país, y que abarca los años en que se ejecuta el presente PGD 2022-2024. La UNAL, como institución pública, universal, académica y científica, aunque no se alinea con tendencias políticas, religiosas o económicas, sí propende por los diálogos constructivos con el Gobierno nacional y los gobiernos locales elegidos de forma democrática. En la dimensión de la movilización social, la Universidad asume una responsabilidad con las presentes y con las próximas generaciones para tender puentes de diálogo, construir liderazgos colectivos y transformadores, buscar y poner en práctica soluciones proactivas, creativas, cooperativas y éticas para construir un futuro deseable; en

esa línea se reconocen iniciativas como Convergencia por Colombia.

Un tercer asunto central para el contexto en el cual se inserta la UNAL en el país, se refiere al direccionamiento de la política de ciencia, tecnología e innovación para los próximos años. El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 tuvo como objetivo armonizar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación con el Sistema Nacional de Competitividad. En 2019 se oficializó el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación para dilucidar y ejecutar una política clara para el desarrollo del país, que permitiera alinear a todos los actores nacionales (investigadores, empresarios, gobierno y la sociedad civil). Al tiempo, se conformó la Misión Internacional de Sabios que, mediante el informe entregado el 5 de diciembre de 2019, recomendó una ruta de navegación con 65 propuestas en ciencia, tecnología e innovación para el país, a desarrollar en los próximos años (Domínguez, 2020). Así, la Misión contempló tres retos principales para transformar el país: Colombia BioDiversa; Colombia Productiva y Sostenible; y Colombia Equitativa (Minciencias, 2019). Estos faros corresponden con los propósitos de la UNAL y la conducen a seguir identificando estrategias y experiencias que se deben fortalecer, como el Sistema de Investigación y Extensión de la UNAL



(SIEUN) con los grupos de investigación, los centros de excelencia, los centros de pensamiento, UNAL Innova, las redes y cátedras temáticas, y la extensión solidaria (Montoya, 2020). El PGD 2022-2024 incluye programas adecuados para trabajar, como comunidad universitaria, alrededor de las recomendaciones hechas por la Misión de Sabios.

Un cuarto asunto, con amplias dimensiones y que perfila el futuro de la Universidad, es la necesidad y la obligación de “reinención”, sostenibilidad y sustentabilidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Colombia para garantizar su misionalidad en tiempos de crisis, en tiempos de cambio y en tiempos de oportunidades. En la pandemia, las IES aprendieron mucho (Bedoya, Murillo

y González, 2021), y se demostró que el único compromiso institucional de la educación superior no es formar profesionales con competencias adecuadas y conocimientos necesarios para ser absorbidos por el mercado laboral. El papel que juegan las universidades para un país –sean públicas o privadas– es estratégico en virtud de la generación de espacios de pertenencia y cohesión social, y de construcción de ciudadanías informadas, responsables, participativas y solidarias (Banerjee y Ceri, 2016). Estudiar, trabajar, pertenecer a una Universidad permite que sus miembros tengan más posibilidades de relacionarse de forma colaborativa e innovadora para orientar la salida a una crisis de forma ética, equitativa y democrática; impulsar

▼ Foto: Sede Palmira.



la inclusión, la equidad de género, el reconocimiento de la diversidad y la integración de distintas culturas y cosmovisiones; y promover un bienestar colectivo y de liderazgos positivos. En los próximos años las universidades del país y del mundo tienen el imperativo de acelerar y ampliar una serie de innovaciones pedagógicas; transformar la interacción de los estudiantes con sus docentes; garantizar la equidad y el enfoque de género; favorecer la participación de las personas con discapacidad, de la interculturalidad; repensar la investigación en cocreación e incidencia con las comunidades, entre otras acciones (Unesco, 2021). Así, concebir e implementar la flexibilidad académica, la integración del aprendizaje entre disciplinas y la formación integral desde los planes curriculares, será un buen punto de partida para vigorizar la educación superior en el país.

También se demostró la necesidad vital de acceder a un buen servicio de internet, a una infraestructura académica óptima, junto con el requerimiento de acelerar la transformación digital en las comunidades académicas (estudiantes, docentes y administrativos) (IAU, 2020). La conectividad y la educación se reconocen hoy como un combo que debe constituir un bien público social, un derecho humano y universal, y un deber de los Estados. Aunque como instituciones con políticas



▲ Foto: Sede Bogotá.

previas de transformación digital dimos un salto pronunciado hacia la educación y la pedagogía en ambientes virtuales e híbridos, fue un salto forzado y las brechas fueron latentes entre los territorios, entre las sedes y entre las comunidades, y se manifestaron con preocupantes dinámicas (deserción, problemas de aprendizaje, exclusión, problemas socioemocionales, etc.) en todos los niveles de la educación (Rodríguez, García y Castrillón, 2021). Si le agregamos a esto que un importante número de estudiantes y sus familias enfrentan dificultades

económicas y la incertidumbre por la falta de trabajo y oportunidades, resulta clara la importancia de garantizar la sostenibilidad con calidad durante todo el proceso educativo, no solo en la admisión.

Al respecto, tras el anuncio del Gobierno nacional de cobijar con el programa Matrícula Cero a jóvenes de los estratos 1, 2 y 3 que estudian en IES públicas, durante el segundo semestre de 2021, aún está por determinarse la continuidad de tal política y sus consecuencias sobre la sostenibilidad, la permanencia y la

garantía de la educación con calidad para los estudiantes de la UNAL.

La “reinención” y la transformación de las instituciones académicas involucra además abordar los debates sobre la planeación estratégica, la gobernanza universitaria, la participación y la colaboración en la gestión institucional, la transparencia y la rendición de cuentas; repensar y vincular los campos y campus universitarios con las necesidades de las comunidades en los territorios y en línea con los ODS y las directrices para mitigar el cambio

En los próximos años las universidades del país y del mundo tienen el imperativo de acelerar y ampliar una serie de innovaciones pedagógicas.

La UNAL, como cabeza del Sistema Universitario Estatal (SUE), tiene el compromiso de liderar el fortalecimiento de las funciones misionales.

climático, la internacionalización y la cooperación; ampliar y fortalecer las plantas académicas y administrativas; atender los problemas financieros de las universidades; diseñar un nuevo modelo de financiamiento y de suficiencia presupuestal.

En la UNAL, como institución pública, universal, académica y científica, estos aspectos fundamentales de la transformación, la sostenibilidad y la sustentabilidad, han sido objeto de discusión, reflexión, construcción y revisión con importantes referentes entre 2018 y 2021. La consolidación del proceso de autoevaluación con fines de renovación de la Acreditación Institucional y la formulación inicial del Plan de Mejoramiento correspondiente coincidieron con el proceso de formulación del PGD 2019-2021 y la construcción del Plan Estratégico Institucional 2034 (PLei), como el instrumento de planeación estratégica

que permitirá consolidar el desarrollo institucional en el largo plazo. Así mismo, como parte del proceso de aseguramiento de la calidad de la Universidad, en los próximos años la armonización estratégica responderá de manera explícita a los nuevos lineamientos presentados en el Acuerdo 2 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU, 2020), el cual actualiza el modelo de Acreditación de Alta Calidad y define como uno de sus aspectos fundamentales la consolidación de un sistema interno que garantice la alta calidad en las instituciones, que soporte el desarrollo y la apropiación de una cultura de autoevaluación y autorregulación en pro del mejoramiento continuo, y que permita evidenciar tanto los logros institucionales como el desarrollo efectivo y permanente de las funciones misionales de la Institución y las labores formativas, académicas, docentes,

científicas, culturales, de bienestar y de extensión asociadas con ellas. De igual manera, y siempre en coherencia con los propósitos estratégicos declarados, que genere una articulación efectiva entre los procesos académicos y administrativos de la Institución que permitan concretar su misión, con base en sus planes de desarrollo u otros documentos que le den una orientación estratégica a la Institución.

La UNAL, como cabeza del Sistema Universitario Estatal (SUE), tiene el compromiso de liderar el fortalecimiento de las funciones misionales. Estamos comprometidos en fortalecer el Sistema y su transformación digital; generar un modelo para modificar el sistema de

financiación de la Ley 30; impulsar en el SUE los clasificadores internacionales, y además fortalecer la formación a nivel doctoral. En cualquier caso, nuestro objetivo es formar ciudadanos libres, autónomos, con espíritu crítico y compromiso social, forjados desde el ser y no desde el tener para construir un país moderno y en paz.

En relación con las transferencias presupuestales de la nación, en los últimos dos años la UNAL ha liderado el diseño y la formulación del “Nuevo modelo de financiación estructural para la educación superior pública”, de manera que permita eliminar el faltante presupuestal de funcionamiento de todas las universidades estatales,

gestionar el crecimiento paulatino de las plantas docentes, y a la vez ampliar la cobertura en condiciones de máxima calidad. Ello mediante la aplicación del Índice de Costos de la Educación Superior en reemplazo del Índice de Precios al Consumidor, el reconocimiento por parte del presupuesto nacional de los costos derivados de la asignación de puntos salariales para docentes, así como de los costos y gastos de la formalización de docentes ocasionales y del personal administrativo, y otros costos de funcionamiento necesarios para dar cumplimiento a nuevas leyes y decretos que impongan nuevas funciones o programas gubernamentales que las universidades estatales deban adelantar.

▼ Foto: Sede Bogotá.



Contexto Global



▲ Foto: Sede Bogotá.

Es fundamental que la UNAL mantenga y amplíe el relacionamiento con actores y organizaciones latinoamericanas y del Caribe claves.

Los cambios políticos, sociales, culturales y económicos relacionados con el entorno global inciden cada vez con más fuerza y determinación en los propósitos y planteamientos de la UNAL. Los ODS, promulgados por la ONU en 2015 son un ejemplo de tal consideración. La serie de temáticas en torno a los asuntos planetarios fundamentales como la paz, la pobreza, la justicia, la alimentación, la salud y la educación integral con un enfoque de equidad, de género, diversidad y de sustentabilidad, se deben integrar al fundamento de muchas políticas públicas del Estado y resultan relevantes y necesarias para orientar las acciones de la sustentabilidad en la educación superior. Todas las proposiciones de la agenda al 2030 se consideran de especial interés para la UNAL y parten del compromiso de formar parte de los acuerdos fundamentales entre las fuerzas políticas, económicas y sociales para reconocer e implementar estas acciones.

Asociado con lo anterior, la ONU ha venido alertando acerca de que las metas de reducción de emisión de gases de efecto invernadero (GEI) no se están cumpliendo, y que el próximo año se superarían los 2 oC en incremento de temperatura, lo que pondría en riesgo la vida del planeta. Con el aval del CSU, la UNAL ha declarado las acciones frente

al cambio climático como “asunto prioritario de gestión universitaria”, reconociendo un estado de emergencia y apoyando e incentivando medidas urgentes y drásticas para mitigar su impacto y el cumplimiento de los ODS. Esta declaración también es un medio tanto para involucrar y movilizar a las partes interesadas –y los recursos– acerca de la gravedad de la emergencia climática y el colapso ecológico, como para asumir compromisos y adelantar acciones estratégicas tendientes a disminuir la emisión de GEI, lo que incluye cambiar políticas y programas hacia la conservación de la energía y adelantar acciones para aumentar la eficiencia energética y ser carbono cero a 2030, así como soluciones de energías renovables y alternativas¹. El PGD 2022-2024 incorpora componentes en esas direcciones.

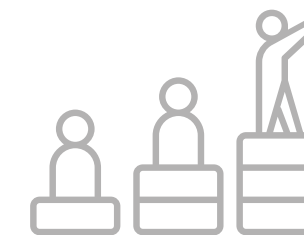
Otro aspecto importante a tener en cuenta en el contexto global refiere al futuro de las democracias y de las economías, especialmente en países en vías de desarrollo, que parecen atravesar por un periodo de crisis y de reajuste por la conjunción de diversos factores. Por un lado, el desgaste de la representación electoral y de los partidos, la radicalización de los discursos políticos, el detrimento de la confianza en las instituciones (Reveles, 2019) y el dominio de las redes sociales

virtuales sobre el debate público que ha venido cambiando el fondo y la forma como las sociedades abordan sus desafíos (Blanco, 2020). Por otro lado, el largo camino hacia la recuperación de las condiciones económicas pospandemia (Cepal, 2020), la crisis global logística originada por el recalentamiento en la demanda de productos, sumado a una tendencia hacia el desempleo estructural y el crecimiento descomunal de la deuda pública en los países menos desarrollados (Kose *et al.*, 2020).

En tal preocupación, es fundamental que la UNAL mantenga y amplíe el relacionamiento con actores y organizaciones latinoamericanas y del Caribe claves. La educación superior en América Latina enfrenta el desafío de asumir las problemáticas regionales por medio de herramientas, metodologías, métodos y categorías de análisis propios, capaces de generar las soluciones que requiere la región. Es con los países de Latinoamérica que Colombia comparte más necesidades, problemas y posibilidades; partimos de una historia común, de un carácter dependiente del desarrollo capitalista, de unos arraigos étnicos, lingüísticos, sociales y culturales, etc., que han estructurado no solo nuestros Estados y sociedades, sino la forma y el carácter de la inserción latinoamericana en el sistema global.

En 2019 la Rectora de la UNAL asumió la Presidencia de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), organización que reúne a más de 200 universidades de la región. Durante la pandemia se fortalecieron las redes de universidades latinoamericanas; a partir del intercambio de experiencias y en diálogo con los Gobiernos, se demostró que la ciencia, la tecnología y la innovación han sido fundamentales para la atención del COVID-19, sus efectos y la pospandemia. Se considera indispensable que la UNAL fortalezca su apuesta por el Sur liderando organizaciones regionales como la UDUAL, y que amplíe el intercambio de conocimientos fundamentales con otros países para la gestión del conocimiento y la gestión institucional que, además, nos permitan superar retos comunes.

Liderar la apuesta por el Sur no significa aislarse del resto de latitudes; al contrario, es posibilitar un diálogo simétrico con otras regiones. Podemos generar cooperación con el Norte desde la Cooperación Sur-Sur, que se entiende como “el entramado de relaciones y de intercambio cooperativo y complementario con objetivos de desarrollo entre actores del Sur”, que se basa en la identificación previa de “necesidades consensuadas” que conducen a la formulación de “objetivos comunes” entre las partes (Ojeda, 2019, pág. 16)².



1. Véase en <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/desde-el-csu-unal-declara-acciones-de-mitigacion-y-adaptacion-al-cambio-climatico>.
2. Para ampliar la concepción detrás de la Apuesta por el Sur y la oportunidad que ofrece para la educación superior latinoamericana, recomendamos consultar el documento preparado por el Centro de Pensamiento Universitario “Apuesta por el Sur” para la construcción del PLei. http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Fase_II/07._Apuesta_por_el_Sur__Estrada-Jimenez_.pdf

Tendencias estadísticas UNAL

3



▲ Foto: Sede Bogotá.

Programas académicos.....	Pág. 32
Aspirantes.....	Pág. 33
Admisión.....	Pág. 35
Matrícula.....	Pág. 36
Graduación.....	Pág. 37
Personal docente.....	Pág. 38
Personal administrativo.....	Pág. 38
Resultados en la Prueba Saber Pro.....	Pág. 40
Investigación y Extensión.....	Pág. 44
Posicionamiento de la Universidad en rankings.....	Pág. 50

Para complementar la lectura al contexto que acompaña el PGD 2022-2024, en los siguientes apartados se presenta una breve descripción de las principales tendencias asociadas con las poblaciones de programas académicos, aspirantes, admisión, matrícula, graduación, personal docente, personal administrativo, resultados obtenidos a nivel institucional en las pruebas Saber Pro, investigación y extensión, y posicionamiento en rankings por parte de la UNAL.

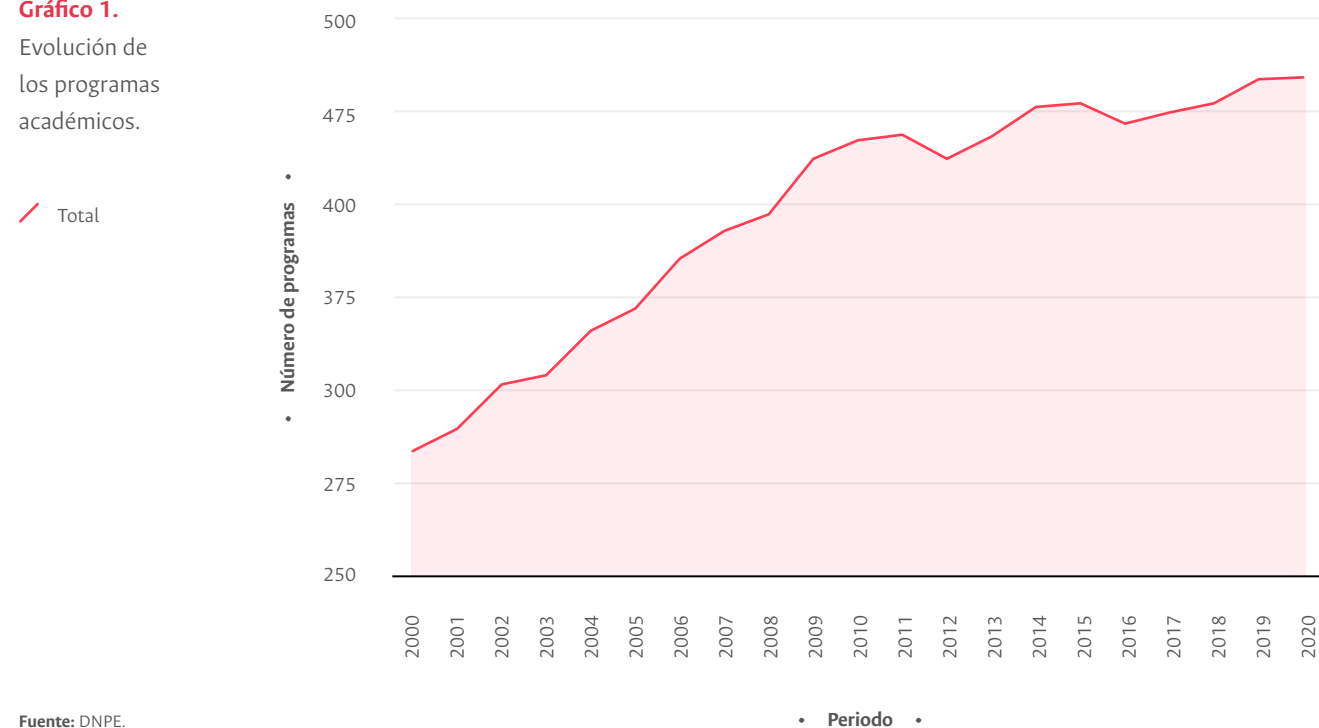
La mayoría de las descripciones que se presentan son extraídas de las cifras disponibles en la página web de estadísticas oficiales de la UNAL (<http://estadisticas.unal.edu.co/>), en la cual se dispone de información discriminada para cada una de las poblaciones disponibles, desagregadas por sexo, edad, lugares de procedencia, condiciones socioeconómicas, sedes, facultades y escolaridad, entre otras. Invitamos a ingresar y conocer este sitio web, a contrastar estas y otras cifras disponibles allí, y a explorar y extraer nuevas conclusiones a través

del conocimiento y estudio de las cifras oficiales institucionales.

1. Programas académicos

En los últimos 20 años la Universidad ha incrementado de manera importante el número de programas académicos activos, al pasar de 276 en 2001 a 469 en 2020. No obstante, en los últimos años el crecimiento alcanzado durante la primera década del milenio se ha estabilizado en alrededor de 469 programas académicos activos (gráfico 1).

Gráfico 1.
Evolución de los programas académicos.



Fuente: DNPE.

Como se muestra en el gráfico 2, durante los últimos años el crecimiento observado en el número de programas académicos activos en la Universidad se ha concentrado de manera especial en los posgrados, al pasar de 184 en 2001 a 367 en 2020. Por su parte, los programas académicos activos de pregrado pasaron de 92 en 2001 a 102 en 2020.

2. Aspirantes

Aunque históricamente el número de aspirantes para cursar estudios de pregrado y posgrado en la Universidad fluctúa entre los primeros y los segundos periodos de cada año (más alto en los primeros y más bajo en los segundos) (gráfico 3), en la última convocatoria (2021-2) hubo una caída del 54 % en los aspirantes de pregrado, al pasar de 43.331 en el periodo 2020-2 a 23.468 en el periodo 2021-2³.



3. Ver https://estadisticaun.github.io/G_AspAdm/Nal/Aspirantes/S_modalidad.html

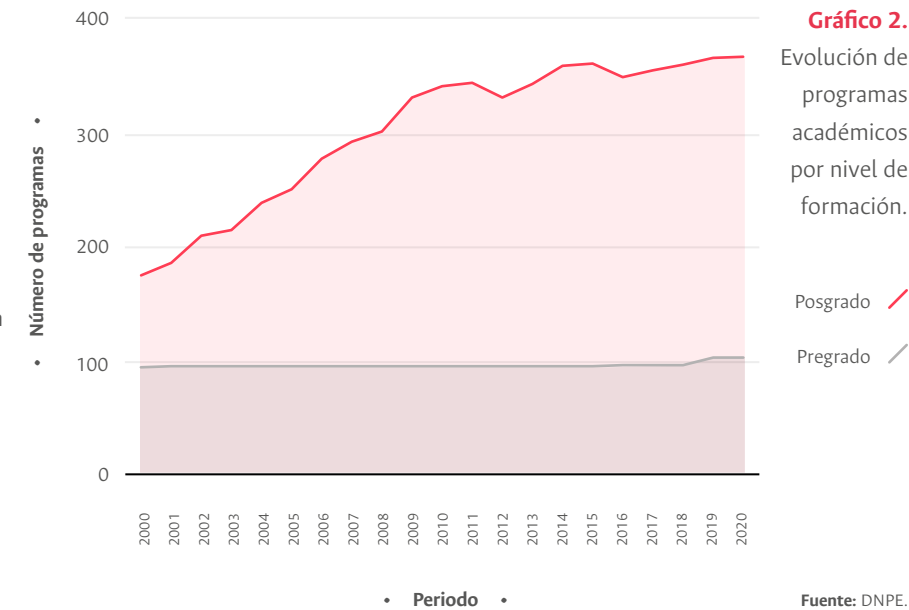


Gráfico 2.
Evolución de programas académicos por nivel de formación.

Fuente: DNPE.

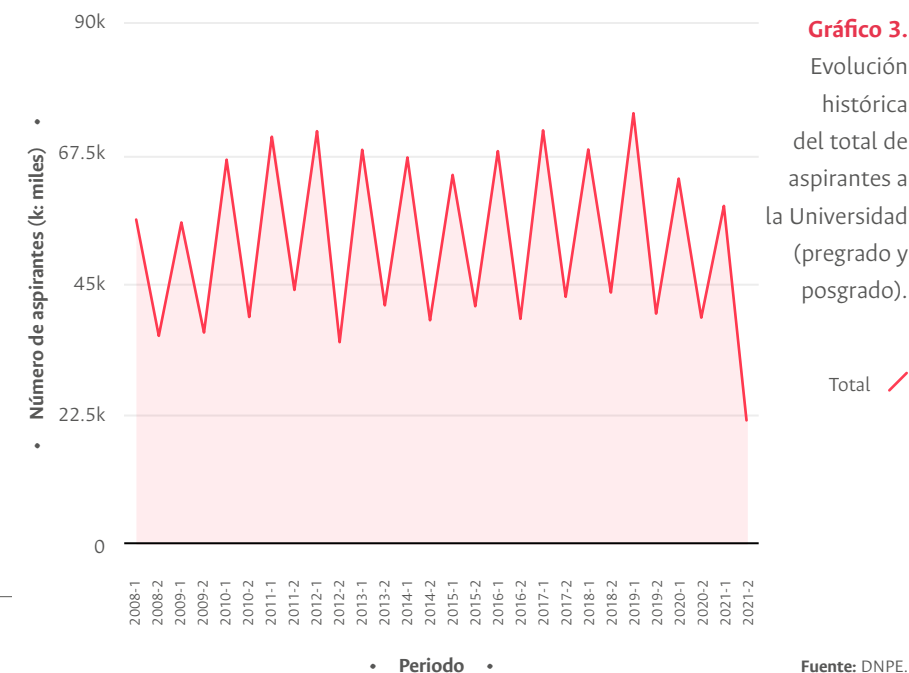


Gráfico 3.
Evolución histórica del total de aspirantes a la Universidad (pregrado y posgrado).

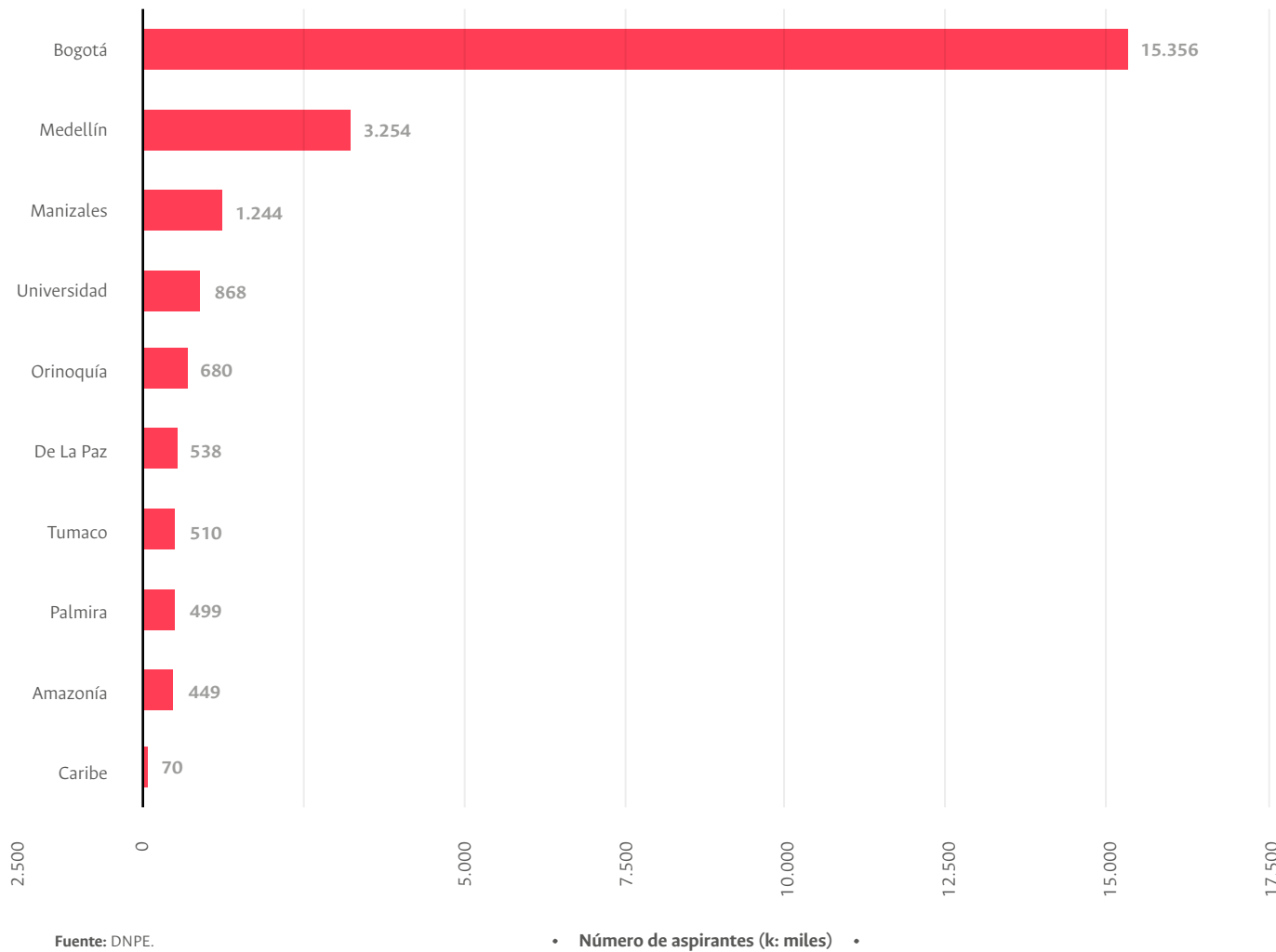
Fuente: DNPE.

En cuanto a la distribución de los aspirantes de la UNAL por sedes, la Sede Bogotá convoca al 65,4 %, seguida de la Sede Medellín con 14 %. Como se observa en el gráfico 4, la suma de

los aspirantes de las sedes Orinoquia, de La Paz, Tumaco, Palmira, Amazonia y Caribe es menor que la de Medellín. Así mismo, dentro de las sedes andinas sigue siendo consistente e histórico

el bajo número de aspirantes a la Sede Palmira⁴, lo cual implica que el número de aspirantes de esta sede sea superado por sedes más jóvenes como Orinoquia, de La Paz y Tumaco.

Gráfico 4. Distribución de aspirantes por sede de inscripción, periodo 2021-2.



En los últimos 20 años la Universidad ha incrementado de manera importante el número de programas académicos activos.

3. Admisión

Durante los últimos años el número de admitidos se ha mantenido estable, en alrededor de 8.000 (gráfico 5). Para el periodo 2021-2 fueron admitidos 7.901, así: 6.176 (78 %) para pregrado y 1.725 (22 %) para posgrado.

Como se observa en el gráfico 6, el total de inscritos y admitidos a través de programas especiales (PAES y Peama) para cursar estudios de pregrado ha venido creciendo de manera importante en relación con los admitidos de manera regular. Por ejemplo, en el periodo 2021-2 los admitidos a pregrado fueron 6.176, de los cuales el 22 % correspondió a programas especiales (1.335 admitidos) y el 78 % (4.841 admitidos) a manera regular.

4. Ver https://estadisticaun.github.io/G_AspAdm/Pal/Aspirantes/Serie.html

Gráfico 5. Evolución histórica del total de admitidos a la Universidad.

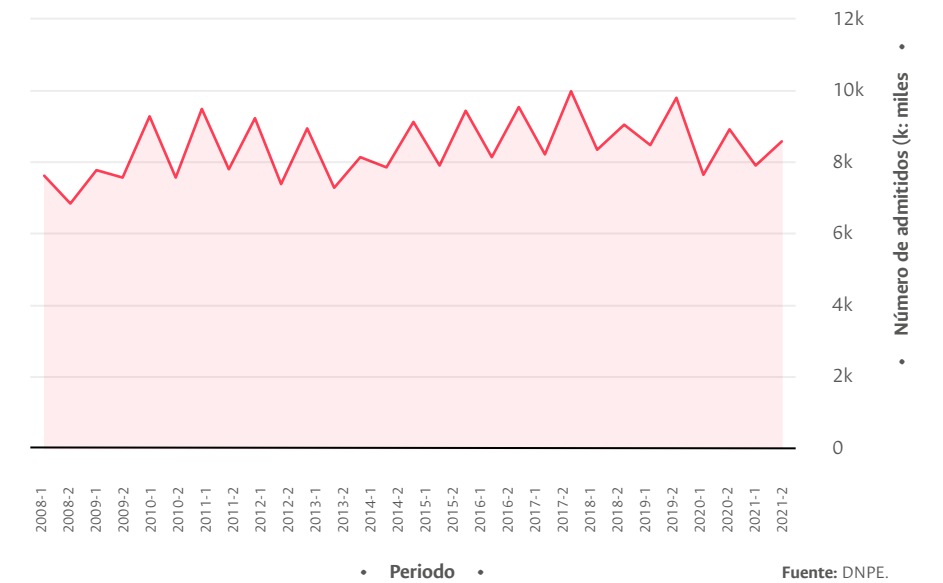
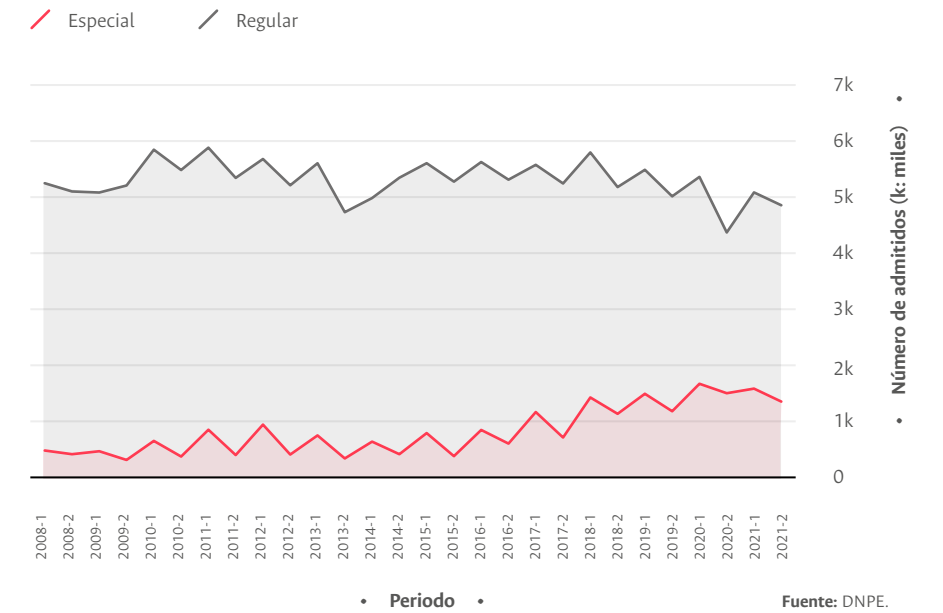


Gráfico 6. Evolución del número de admitidos a pregrado por modalidad de admisión.



4. Matrícula

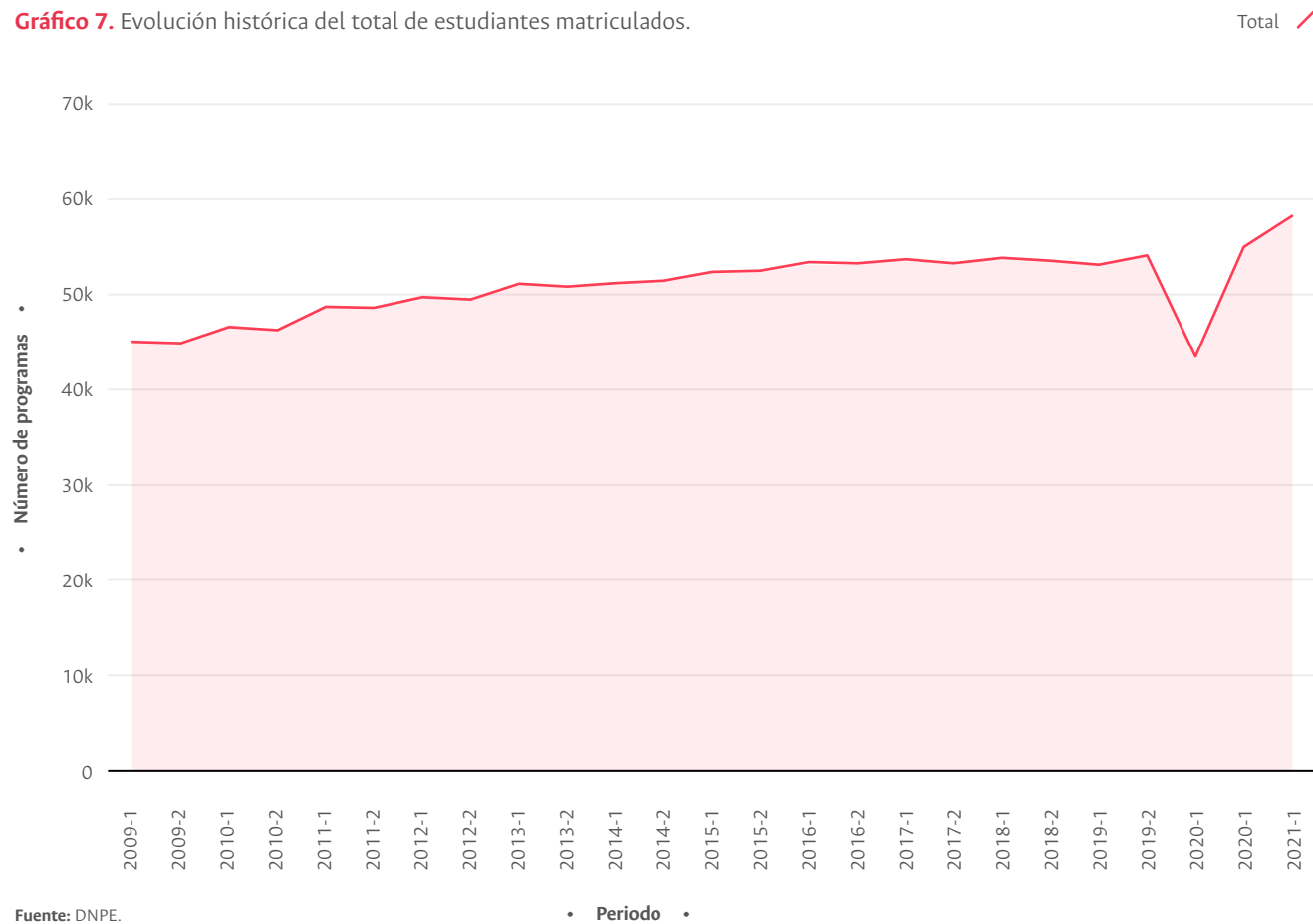
El gráfico 7 muestra que en los últimos años el total de matriculados en la Universidad ha venido creciendo de manera sostenida. De hecho, en el periodo 2021-1 se registró la cifra máxima en la historia, con 58.392 matriculados.

En cuanto a la distribución de los estudiantes de la Universidad matriculados por sedes, el gráfico 8 muestra que para el periodo 2021-1, con 33.653 matriculados, Bogotá representa el 58 % de la matrícula institucional, seguida de la Sede Medellín con 13.833 (24 %). Las restantes siete sedes de la Universidad (Manizales,

Palmira, de La Paz, Orinoquia, Tumaco, Amazonia y Caribe) congregan el 18 % de la matrícula en la UNAL.

5. El bajo número de matriculados en el periodo 2020-1 se debió a la anomalía académica presentada en la Sede Medellín, que afectó de manera significativa la matrícula.

Gráfico 7. Evolución histórica del total de estudiantes matriculados.



Fuente: DNPE.

5. Graduación

Durante los últimos tres años el número de graduados en la Universidad ha sufrido variaciones importantes (gráfico 9) como consecuencia del malestar social y de la anomalía académica que ha afectado a varias sedes de la Institución. Aun así, el total de graduados de la Universidad ha oscilado alrededor de las 4.000 personas por periodo académico.

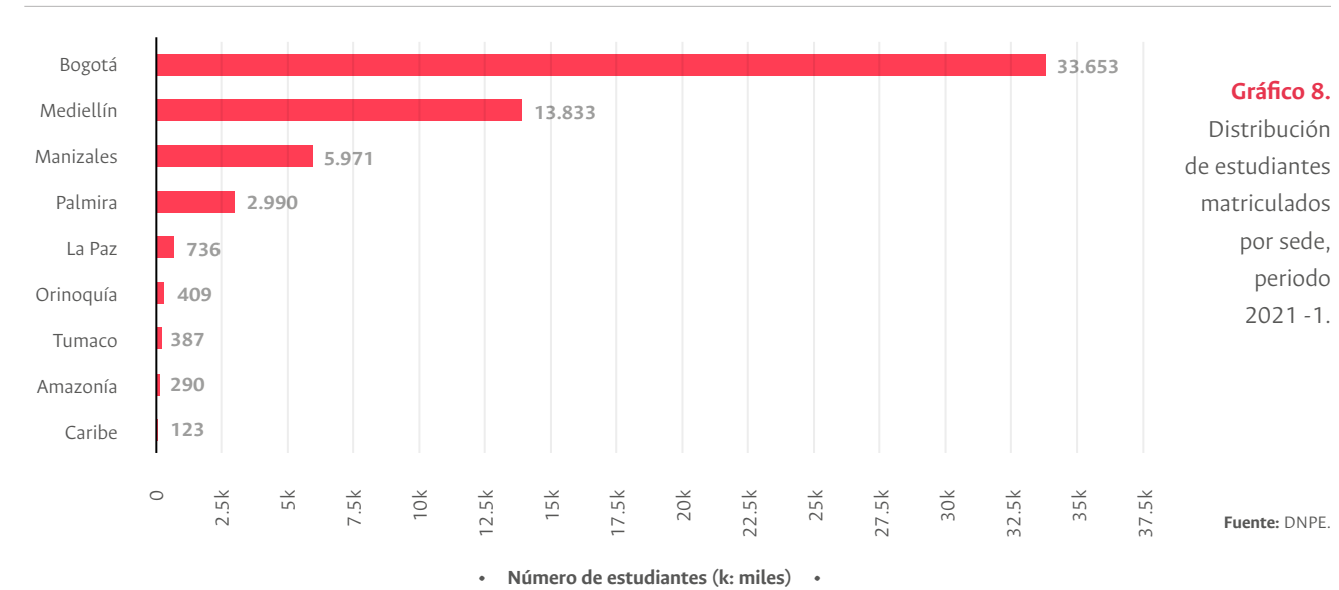


Gráfico 8. Distribución de estudiantes matriculados por sede, periodo 2021-1.

Fuente: DNPE.

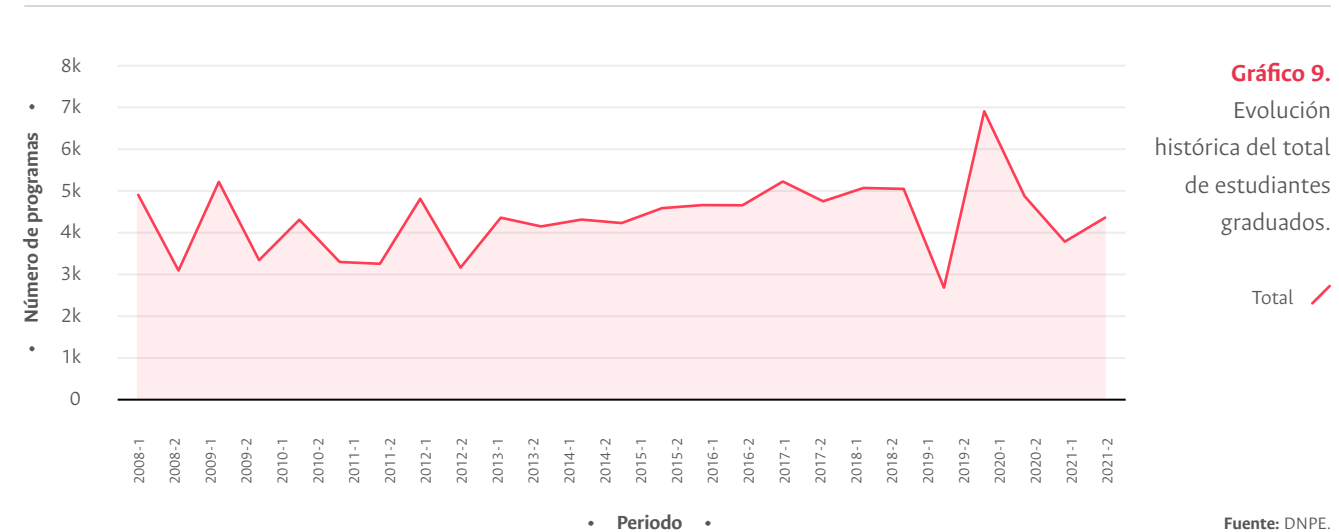


Gráfico 9. Evolución histórica del total de estudiantes graduados.

Fuente: DNPE.

Al igual que en los casos de aspirantes, admisión y matrícula, la Sede Bogotá congrega el mayor número de graduados de la Universidad. Para el periodo 2021-1, el 59 % (2.775 personas) de los graduados obtuvo su título en la Sede Bogotá y el 21 % (907) en la Sede Medellín. El 20 % restante obtuvo su título en las demás sedes de la Universidad (gráfico 10).

6. Personal docente

Durante los últimos 12 años el número de docentes de carrera de la UNAL se ha mantenido constante en alrededor de 3.100 docentes. Para el periodo 2021-1, por ejemplo, el total de docentes de carrera de la Universidad fue de 3.070 (gráfico 11).

Al analizar el máximo nivel de formación de los docentes de carrera de la Universidad, se observa que en el periodo 2021-1 el 56 % (1.722 docentes) de ellos contaba con estudios de doctorado y el 31 % (941) con estudios de maestría⁶ (gráfico 12).

7. Personal administrativo

En los últimos 12 años el número de funcionarios de carrera de la UNAL, al igual que el de docentes, se ha mantenido relativamente estático en alrededor de 3.000 personas (gráfico 13). Específicamente para el periodo 2021-1, la Universidad contaba con 2.934 funcionarios en el estamento administrativo.

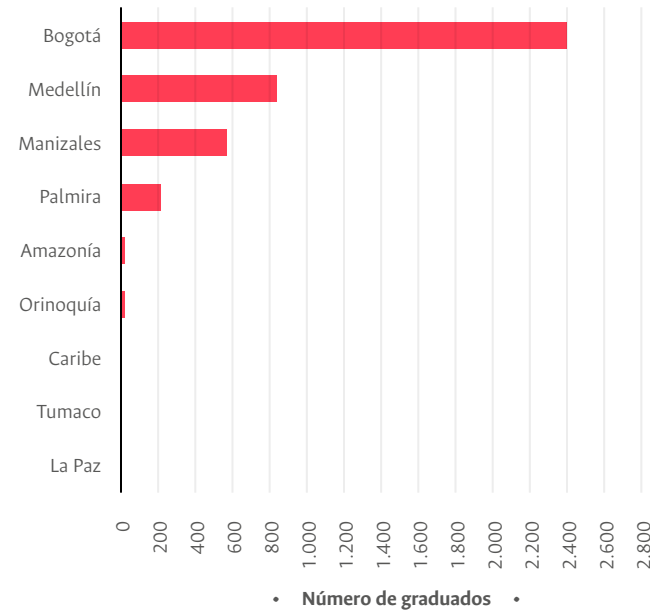


Gráfico 10. Distribución de graduados por sedes de la universidad, periodo 2021-1.

Fuente: DNPE.

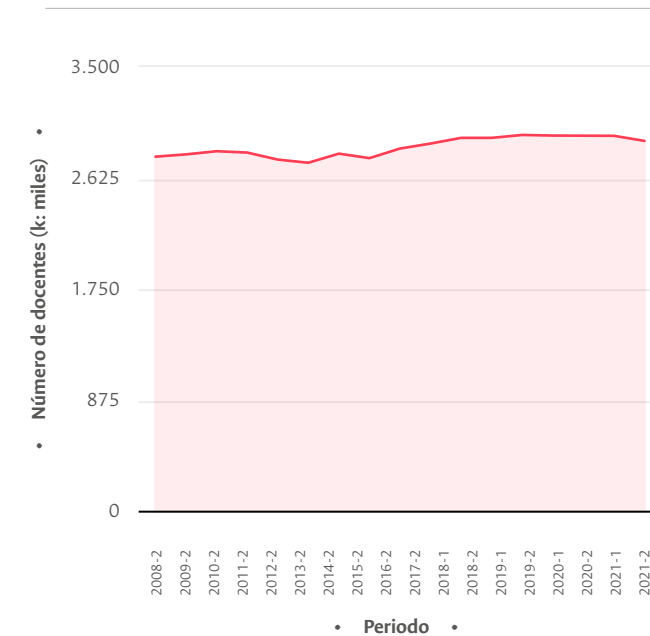


Gráfico 11. Evolución histórica del total de docentes de carrera.

Fuente: DNPE.

6. El 87 % de los docentes de carrera de la Universidad cuenta como mínimo con una maestría en su formación.

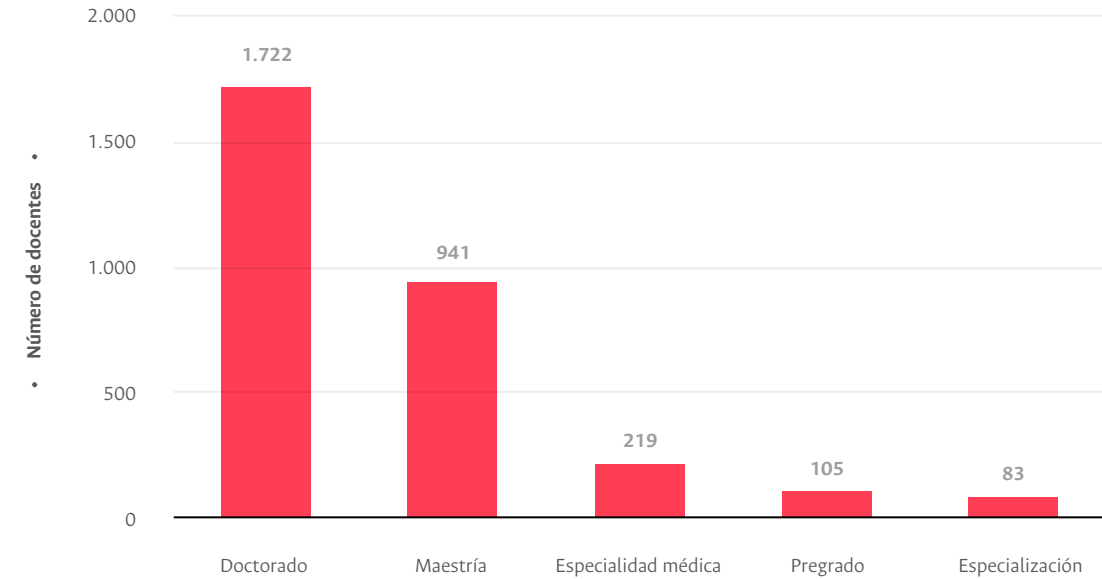


Gráfico 12. Distribución de docentes de carrera según máximo nivel de formación, periodo 2021-1.

Fuente: DNPE.

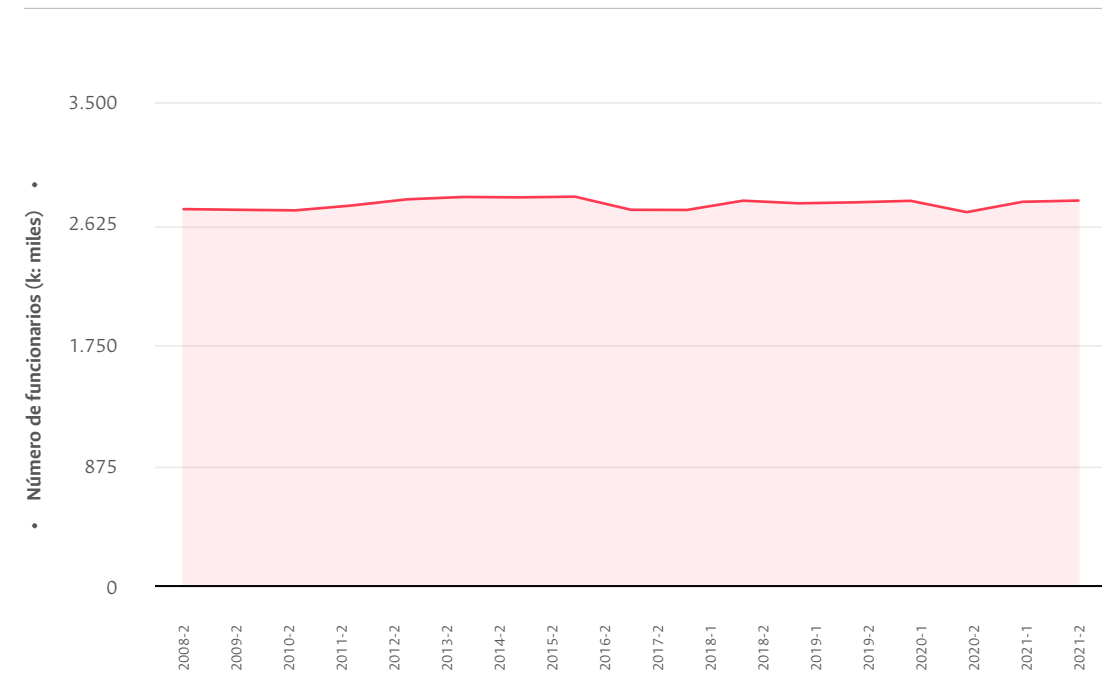
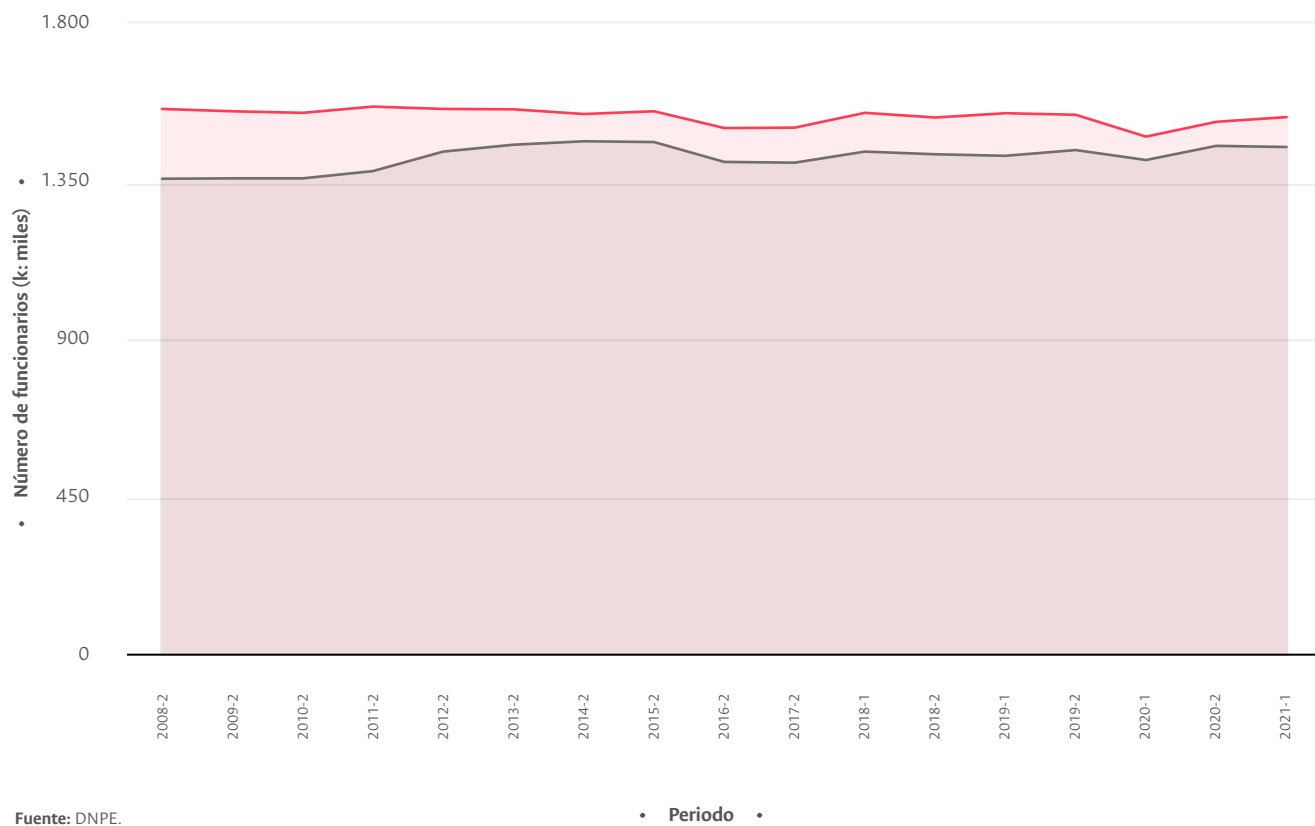


Gráfico 13. Evolución histórica del total de funcionarios administrativos de carrera.

Fuente: DNPE.

Gráfico 14. Evolución del número de funcionarios administrativos por sexo.



Fuente: DNPE.

• Periodo •

A diferencia de las poblaciones de aspirantes, admitidos, matriculados, graduados y docentes, el estamento administrativo de la Universidad es la única población que presenta una representación equitativa de las mujeres⁷. Por ejemplo, para el periodo 2021-1, el 51 % (1.510) del personal administrativo eran mujeres y el 49 % (1.424) hombres (gráfico 14).

8. Resultados en la Prueba Saber Pro

Al analizar los resultados obtenidos por los estudiantes de la UNAL en la Prueba Saber Pro, se observa que la Institución se ubica 30 puntos por encima del promedio general de las IES del país; así mismo, entre las que pertenecen al Sistema de

7. Los demás estamentos presentan una mayor participación de hombres, siendo el estamento docente el más desigual, seguido del de estudiantes matriculados, en especial en el nivel de pregrado.
8. La escala de evaluación de la Prueba Saber Pro oscila entre los 0 y 300 puntos.
9. Históricamente, la prueba de comunicación escrita ha sido –y sigue siendo– la de peor desempeño de la Institución en la Prueba Saber Pro.

Educación Superior Público (SUE), es la universidad pública con los mejores resultados. Al comparar los resultados de la UNAL con los obtenidos por las principales universidades del país (públicas y privadas), se observa que la UNAL es la segunda

con mejores resultados, después de la Universidad de los Andes.

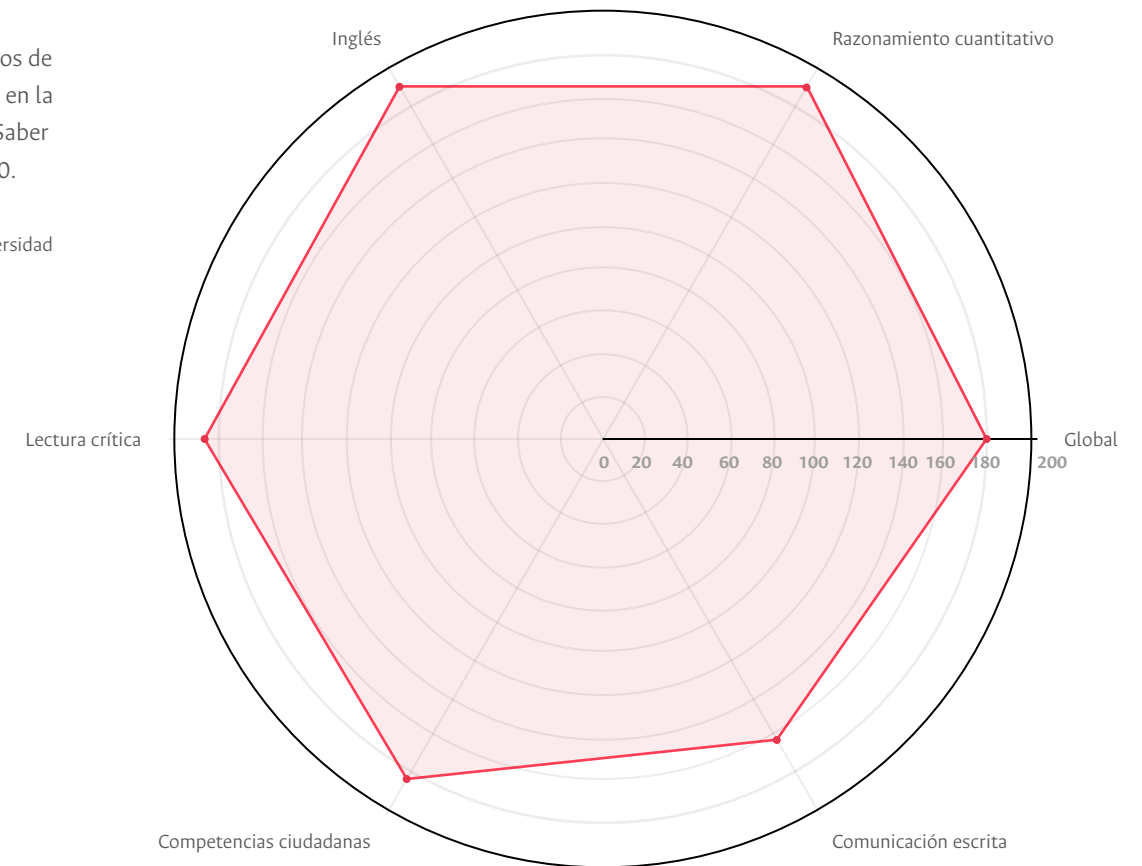
En cuanto a los resultados promedio obtenidos a nivel general y en cada una de las pruebas específicas, se observa (gráfico 15) que aquellas con mejores resultados a nivel genérico⁸ alcanzados

por la UNAL son las de inglés (189,7688) y razonamiento cuantitativo (189,0057), mientras que la de más bajos resultados es la prueba de comunicación escrita (162,0356)⁹. El promedio global de los estudiantes de la Universidad en la Prueba Saber Pro para 2020 fue de 181,1695.

Gráfico 15.

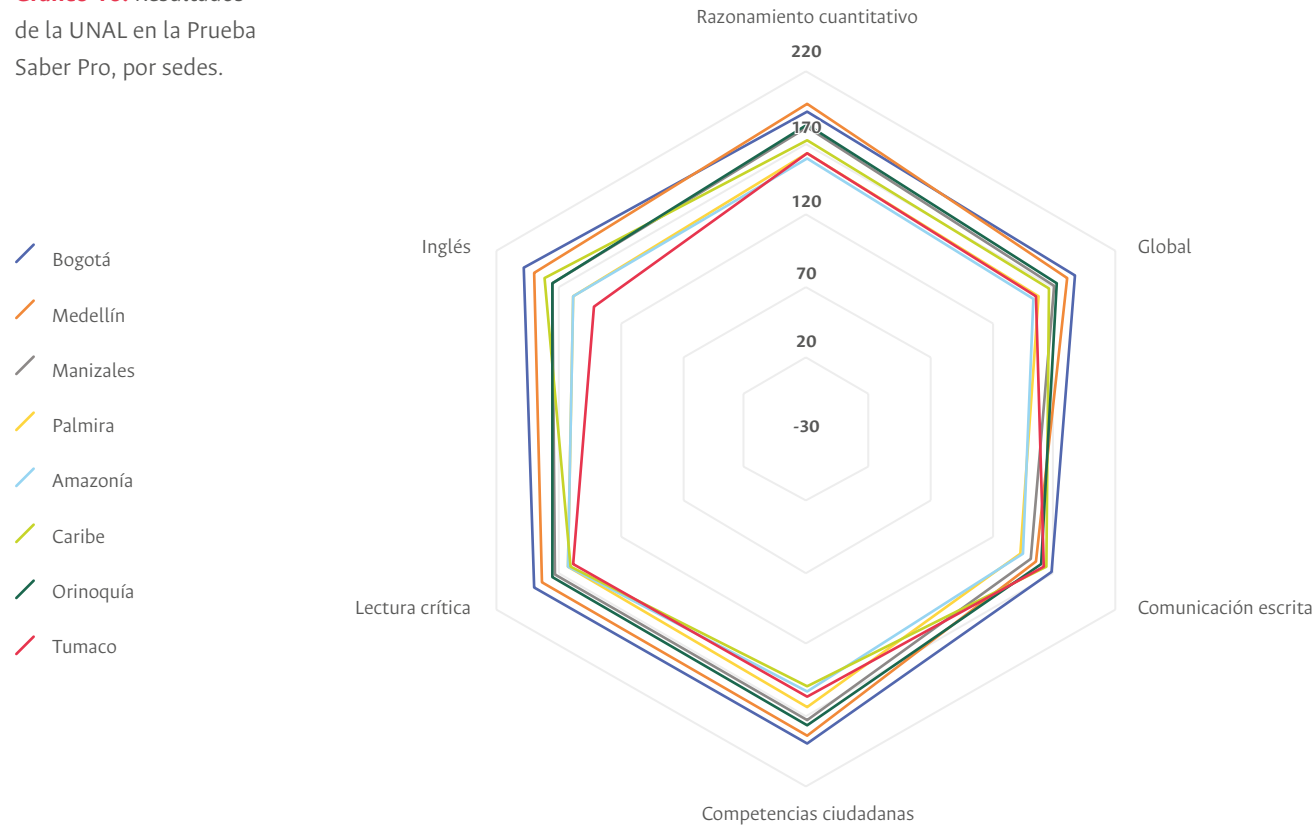
Áreas con mejores resultados de la UNAL en la Prueba Saber Pro 2020.

Universidad



Fuente: DNPE.

Gráfico 16. Resultados de la UNAL en la Prueba Saber Pro, por sedes.



Fuente: DNPE.

En los resultados obtenidos por los estudiantes de la Universidad en la Prueba Saber Pro¹⁰ según la sede, se encuentran importantes diferencias, como se observa en el gráfico 16. En general¹¹, la Sede Bogotá es la que presenta los mejores resultados promedio en las diversas pruebas genéricas del examen, seguida de las Sedes Medellín y Manizales. En contraste, las Sedes de Presencia

Nacional –con “excepción” de la Sede Orinoquia– presentan los resultados más bajos. Preocupan los resultados obtenidos en la Prueba Saber Pro por los estudiantes de Sede Palmira, que además de ser una sede andina y de alta tradición, está siendo superada, o con resultados semejantes a los obtenidos por las sedes “nuevas” de la Universidad (Orinoquia, Amazonia, Caribe o Tumaco).

10. Esta prueba mide 5 competencias genéricas de los egresados de la educación superior: razonamiento cuantitativo, inglés, lectura crítica, comunicación escrita y competencias ciudadanas. El promedio global (Global) en esta prueba equivale al promedio derivado de los resultados obtenidos en las 5 pruebas genéricas.

11. Hace cerca de dos años que la Sede Medellín supera a la Sede Bogotá en los resultados promedio de la prueba de razonamiento cuantitativo.

Como se ilustra en el gráfico 17, los resultados promedio obtenidos en la Prueba Saber Pro –tanto generales como en cada prueba genérica– difieren de manera importante según el tipo

de admisión. Así, los egresados cuya admisión a la Universidad se dio a través del Peama obtienen los puntajes más bajos, seguidos de aquellos cuya admisión se dio a través de las

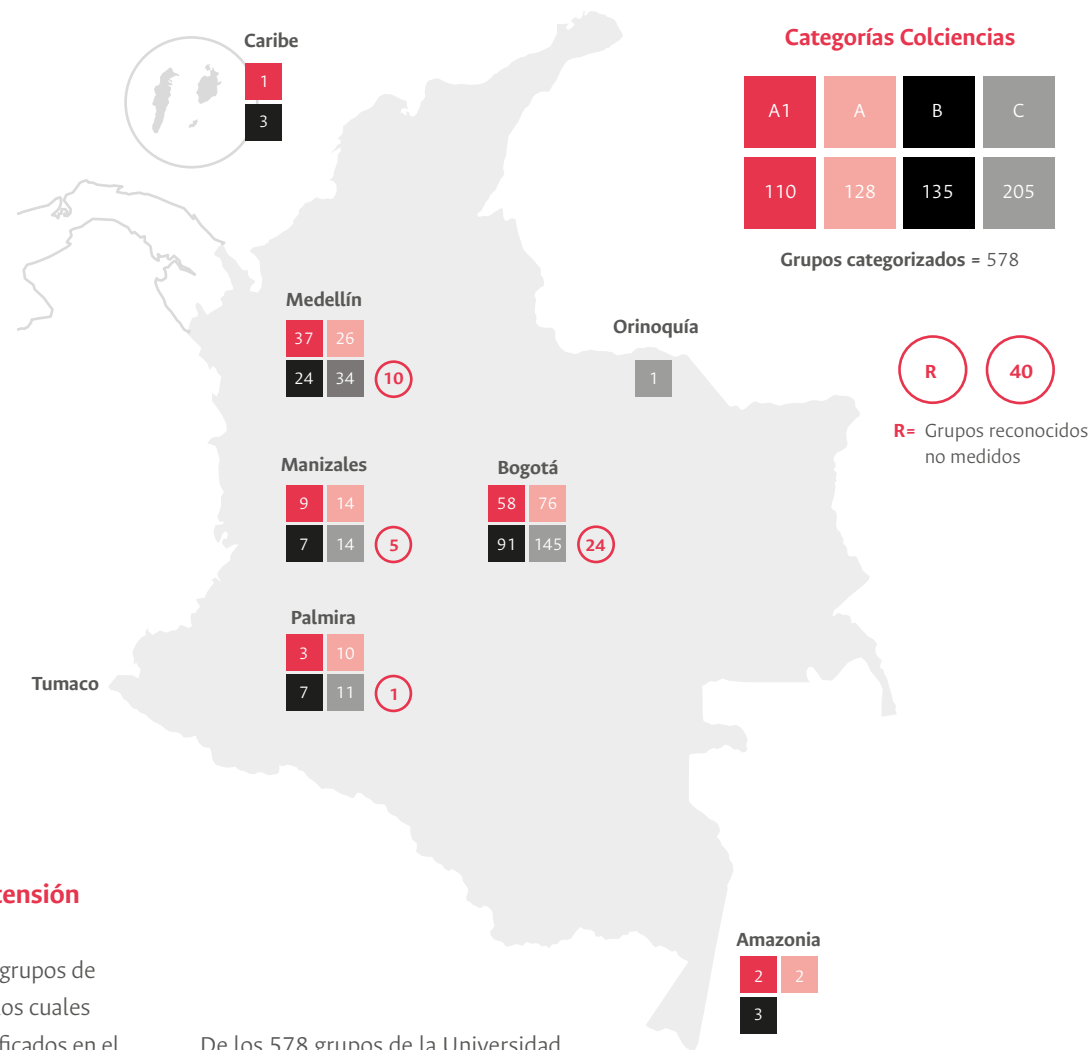
diversas modalidades del programa PAES, mientras, los egresados que ingresaron de manera regular son los que obtienen los mejores resultados promedio en la Prueba Saber Pro.

Gráfico 17. Resultados Prueba Saber Pro por modalidad de ingreso.



Fuente: DNPE.

Gráfico 18.
Grupos de investigación de la UNAL categorizados en Colciencias.



Fuente: Revista Estadísticas e Indicadores UNAL 2020 – DNPE con base en información de la Vicerrectoría de Investigación.

9. Investigación y Extensión

La UNAL cuenta con 953 grupos de investigación, el 61 % de los cuales (578) se encuentran clasificados en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (ScienTI), el 4 % (40) son reconocidos y el 35 % (335) están registrados en el Sistema. Así mismo, el 11 % de los grupos de investigación del país clasificados o categorizados por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias) a través de ScienTI pertenecen a la Universidad (578 de 5.353).

De los 578 grupos de la Universidad clasificados en ScienTI, el 19 % (110) están en categoría A1, el 22 % (128) en A, el 23 % (135) en B y el 35 % (205) en C. Así mismo, según las áreas de clasificación definidas por la OCDE, el 34 % (194) de los grupos de investigación de la Universidad clasificados por ScienTI pertenecen al área de las Ciencias Naturales, el

19 % (110) a Ingeniería y Tecnología, el 16 % (93) a Ciencias Sociales, el 16 % (92) a Ciencias Médicas y de la Salud, el 8 % (46) a Ciencias Agrícolas y el 7 % (43) al área de conocimiento que agrega las humanidades. Al analizar por sedes los grupos de la Universidad clasificados en ScienTI,

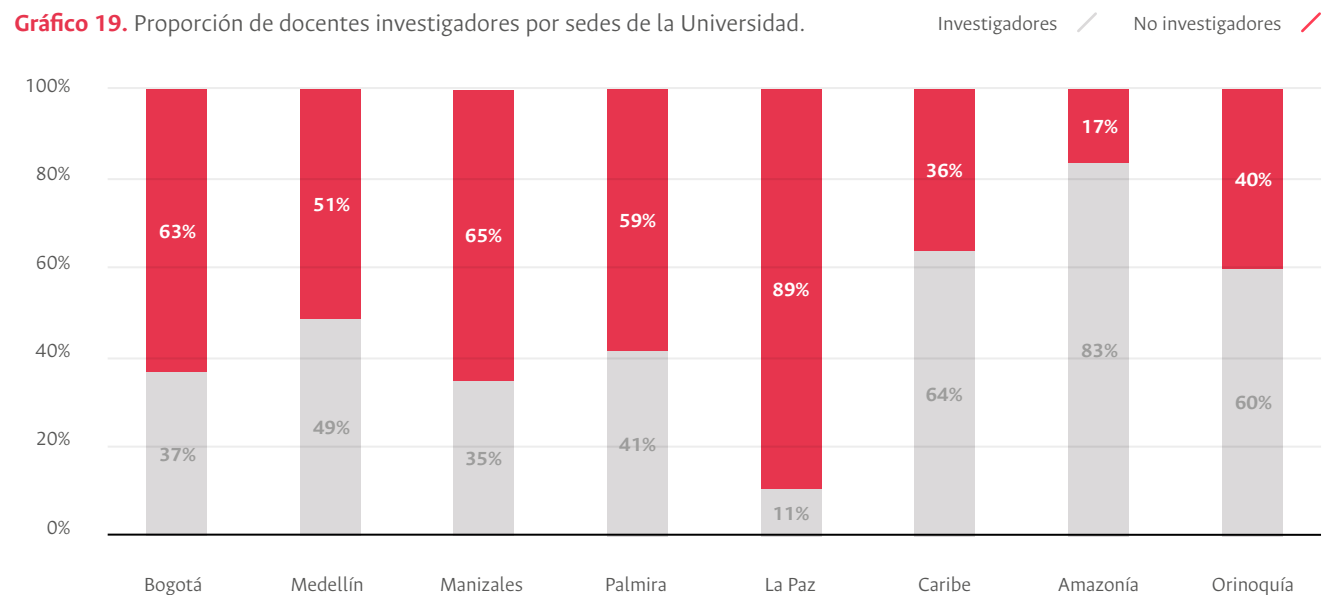
se observa (gráfico 18) que la Sede Bogotá congrega 370 de los grupos de investigación (64 %), la Sede Medellín 121 (21 %), la Sede Manizales 44 (8 %), la Sede Palmira 31 (5 %) y las Sedes Caribe (4), Amazonia (7) y Orinoquía (1) aportan el 2 % del total de grupos de investigación clasificados en ScienTI. Según Minciencias, el 9 % de los investigadores del país (1.431¹²) son de la UNAL. A nivel institucional, el 39 % (1.192 de 3.050) de los docentes de carrera están categorizados como investigadores. Al analizar la información de investigadores docentes por sedes, se tiene que: del total de investigadores clasificados a nivel institucional, el 63 %

(752) pertenece a la Sede Bogotá, el 23 % (278) a la Sede Medellín, el 8 % (93) a la Sede Manizales, el 4 % (46) a la Sede Palmira y el 2 % son de las demás sedes de la Universidad, así: 3 en La Paz, 7 en Caribe, 10 en Amazonia y 3 en Orinoquía. En la distribución de docentes investigadores según el número de estos en cada una de las sedes de la Universidad, se observa que las sedes andinas no son las que presentan la mayor proporción de investigadores. De hecho, la Sede Bogotá, que congrega el mayor número de docentes de carrera (2.042), es la tercera –proporcionalmente– con menos investigadores clasificados por

Minciencias. En su orden, la mayor proporción de docentes clasificados como investigadores según las sedes de la Universidad son: 83 % en Amazonia (10 de 12), 64 % en Caribe (7 de 11), 60 % en Orinoquía (3 de 5), 49 % en Medellín (278 de 571), 41 % en Palmira (46 de 112), 37 % en Bogotá (752 de 2042), 35 % en Manizales (93 de 269) y 11 % en la Sede de La Paz (3 de 28) (gráfico 19).

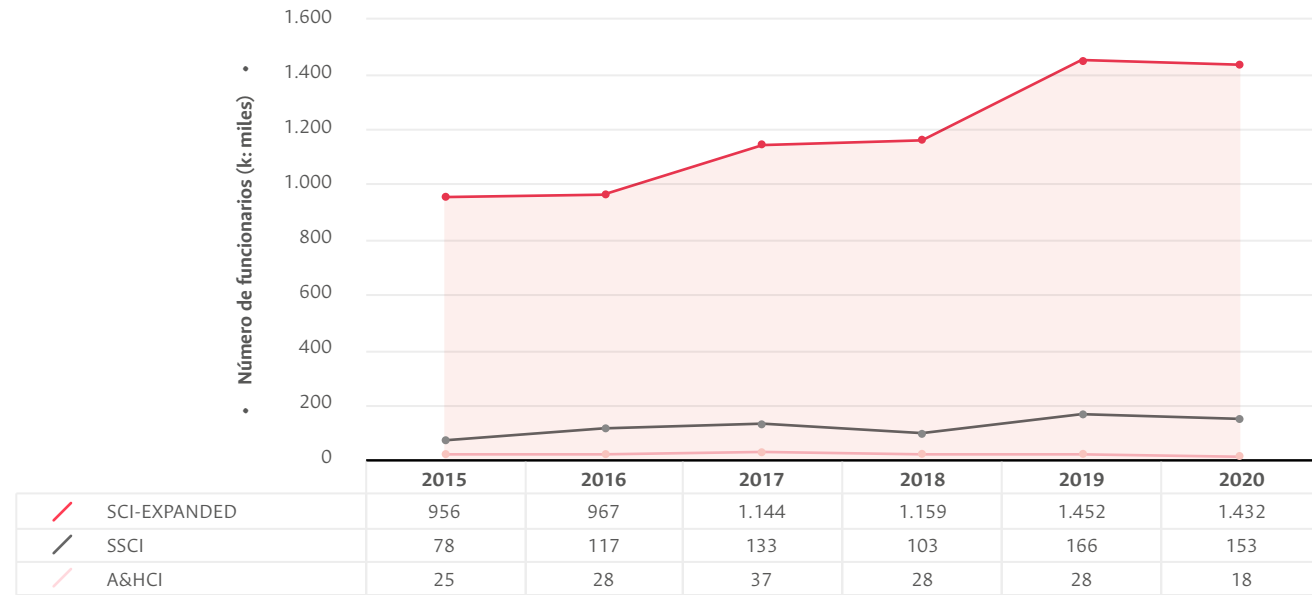
12. De estos, 1.192 son profesores de carrera de la Universidad y 239 son estudiantes de posgrado.

Gráfico 19. Proporción de docentes investigadores por sedes de la Universidad.



Fuente: DNPE con base en información provista por la Vicerrectoría de Investigación y la página de estadísticas oficiales – docentes de carrera en 2021-2.

Gráfico 20. Documentos de investigación publicados por la Institución en 2020.



Nota: Una publicación puede estar en uno o más índices, la información incluye artículos, libros, capítulo de libro, revisiones, y otros documentos.

Fuente: Vicerrectoría de Investigación.

En cuanto a las publicaciones de la UNAL, al analizar la evolución producto de sus procesos de investigación en Web of Science (WOS), según los índices dispuestos por este servicio de información, se observa, como lo ilustra el gráfico 20, un leve estancamiento en el número de documentos de investigación publicados por la Institución en 2020. Esta tendencia se corresponde, por ejemplo, con el número de artículos sometidos al Comité de Puntaje, el cual descendió, al pasar de 5.532 en 2019 a 2.286 durante esta vigencia.

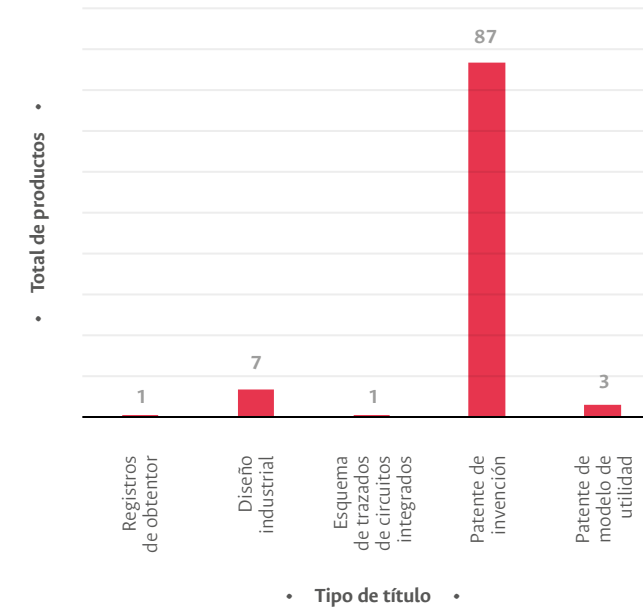
Los productos de propiedad intelectual forman parte de los aportes derivados del ejercicio investigativo desarrollado por la UNAL. Para el 2020, como se muestra en el gráfico 21, las patentes de invención son el producto insignia de propiedad intelectual de la Institución, con 87 registros. Los diseños industriales (7), las patentes de modelos de utilidad (3), los registros de obtentor (1) y los esquemas de trazados de circuitos integrados (1), en una baja medida, aportan a elevar el número

de productos de propiedad intelectual generados por la Universidad.

Con corte al 2020, la UNAL cuenta con 645 laboratorios para usos en procesos de investigación, 23 de los cuales (3,6 %) se encuentran: 14 acreditados, 3 certificados, 5 en proceso de acreditación y 1 en proceso de certificación. Con 422 (65 %), la Sede Bogotá congrega el mayor número de laboratorios de la Institución; le siguen las Sedes Medellín con 144 (22 %), Palmira con 36 (6 %), Manizales con 33 (5 %), Orinoquia con 2, Amazonia con 3 y Caribe con 5.

Gráfico 21.

Productos de propiedad intelectual generados por la Universidad, 2020.



Fuente: DNPE con base en información remitida por la Vicerrectoría de Investigación.

En cuanto al número de actividades de educación continua y permanente¹³ adelantadas por la Universidad, el gráfico 22 presenta la evolución durante la última década. A partir del comportamiento observado en el gráfico, se puede concluir que se mantiene el estancamiento que vienen experimentando el número de estas actividades desde hace aproximadamente 5 años, al conservarse entre 1.600 y 1.700 actividades. En cuanto al número de actividades adelantadas en 2020 en educación continua y permanente según su modalidad, se tiene que el 92 % (1.514 actividades) correspondió a cursos de extensión, el 4 % (61) a diplomados, el 3 % (53) a eventos, y solo una (1) actividad se adelantó en la modalidad de programas de formación docente.



13. Cursos de Extensión, eventos, diplomados, cursos de actualización o profundización o programas de formación docente.

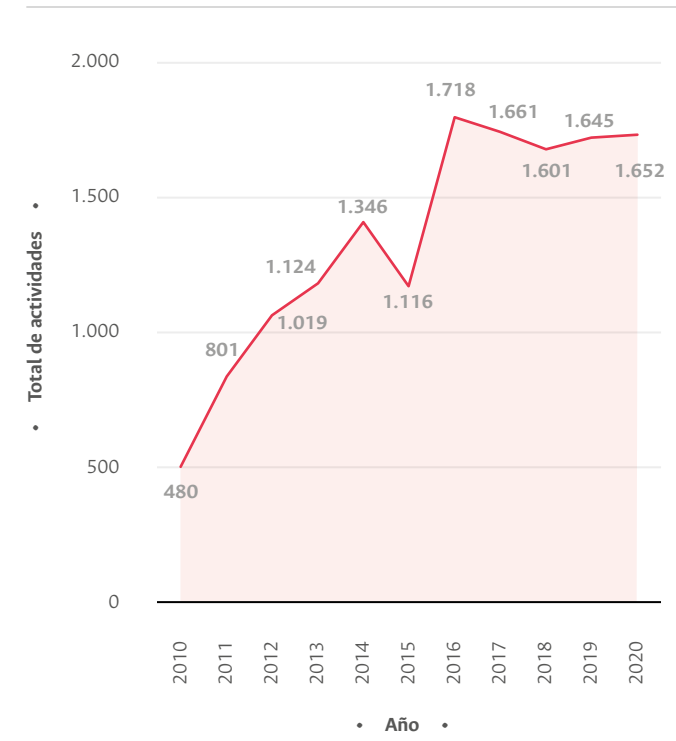


Gráfico 22.

Evolución total actividades en educación continua y permanente.

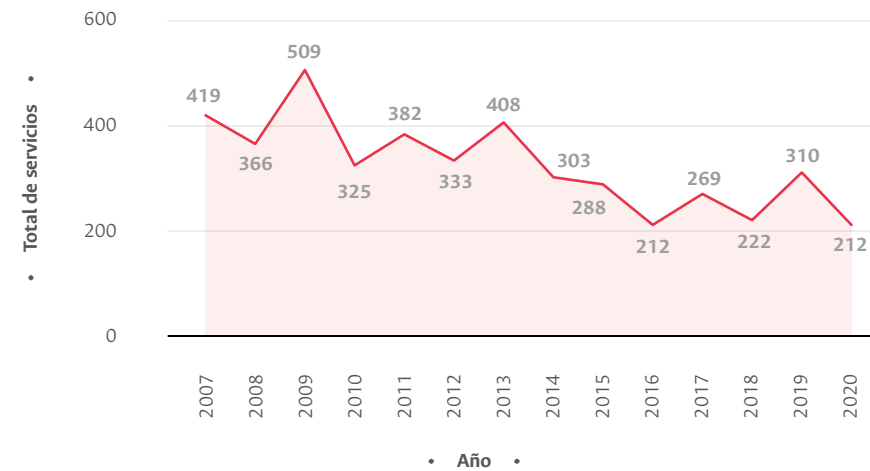
Fuente: DNPE con base en información remitida por la Vicerrectoría de Investigación.

Los productos de propiedad intelectual forman parte de los aportes derivados del ejercicio investigativo desarrollado por la UNAL.

El total de servicios académicos prestados por la Universidad a través de las acciones de extensión universitaria ha continuado su descenso (alrededor del 58%), al pasar de 509 en 2009 a 212 en 2020, como se ilustra en el gráfico 23. A pesar de este decrecimiento histórico, como se observa, en los últimos 5 años pareciera que la pendiente de decrecimiento ha tendido a estabilizarse y ubicarse alrededor de un valor de cero (0).

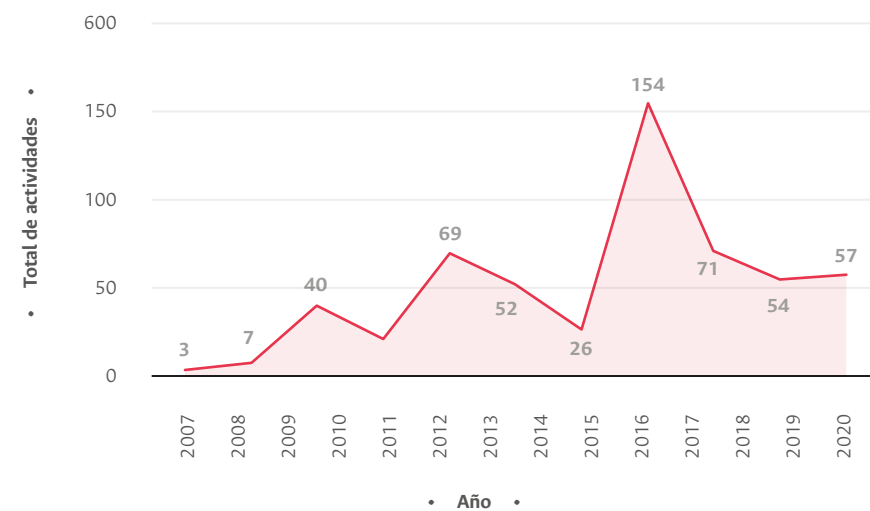
Al evaluar el comportamiento del total de acciones/actividades orientadas a la extensión universitaria, como se observa en el gráfico 24, se puede concluir que estas, a pesar de un pico observado en 2017, han tendido a estabilizarse en alrededor de las 60 acciones. De hecho, para el 2020 la Universidad adelantó 57 actividades de extensión universitaria.

Gráfico 23. Evolución total servicios académicos institucionales prestados a través de Extensión.



Fuente: DNPE con base en información remitida por la Vicerrectoría de Investigación.

Gráfico 24. Evolución total de actividades de extensión solidaria adelantadas por la Universidad.



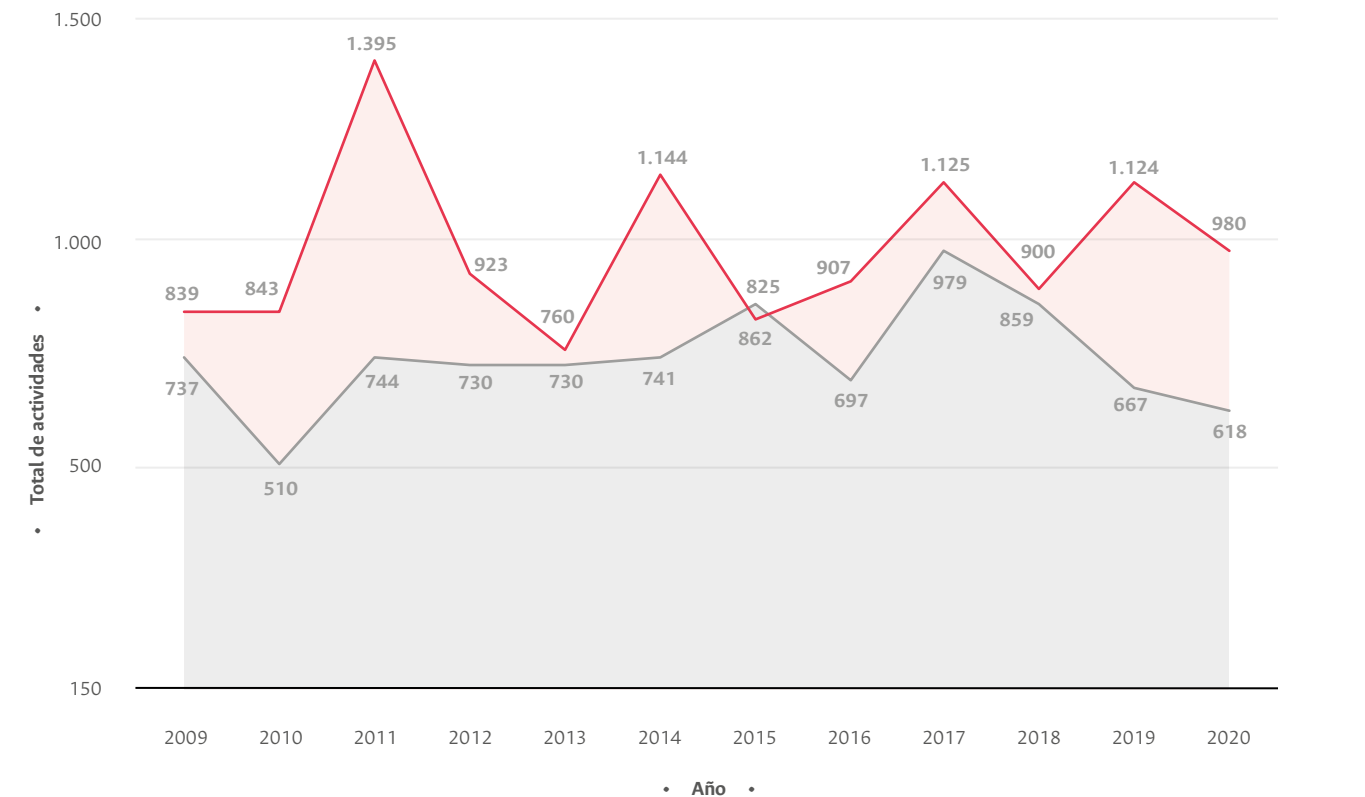
Fuente: DNPE con base en información remitida por la Vicerrectoría de Investigación.

Por último, al monitorear el total de estudiantes y docentes de la Universidad que han participado en actividades de extensión (académica o solidaria) durante los últimos años, se observa que han participado en promedio entre 600

y 800 docentes, y entre 900 y 1.200 estudiantes por vigencia (gráfico 25). En este sentido, si se comparan las poblaciones totales de docentes y estudiantes que conformaban la Institución en 2020¹⁴, se puede concluir que: aproximadamente 1

de cada 3 docentes de carrera de la Universidad participa en al menos una actividad de extensión, y 1 de cada 50 estudiantes (total general) participa en dichas acciones, o 13 de cada 100 si la cifra se compara exclusivamente a nivel de posgrado.

Gráfico 25. Evolución total de docentes y de estudiantes participantes en acciones de extensión. Docentes / Estudiantes



Fuente: DNPE con base en información remitida por la Vicerrectoría de Investigación.

14. En el periodo 2020-2 el total de docentes de carrera ascendió a 3.112 y el total de estudiantes fue de 55.168 (pregrado 50.129 y posgrado 8.263). Información extraída de la página de estadísticas oficiales <http://estadisticas.unal.edu.co/home/>



▲ Foto: Sede Bogotá.

10. Posicionamiento de la Universidad en rankings

Los rankings universitarios, o mediciones comparativas, se han convertido en referentes nacionales e internacionales sobre la calidad de las IES. Aunque algunos de estos sistemas de medición merecen duras críticas sobre sus metodologías, diseñadas exclusivamente para países europeos, asiáticos o norteamericanos, es innegable que sirven para compararnos y darles métricas a algunos aspectos relevantes para la Universidad.

En las últimas tres décadas el interés de los rankings se ha mantenido en identificar las universidades que demuestren un alto grado de investigación, con una infraestructura apropiada para el

desarrollo de esta, profesores y estudiantes sobresalientes que incidan en el desarrollo de la sociedad –especialmente en las áreas de la salud, ciencias exactas e ingeniería– y que obtengan premios, reconocimientos y citas en esos campos; también evalúan la calidad de la enseñanza, los procesos de internacionalización y la reputación institucional.

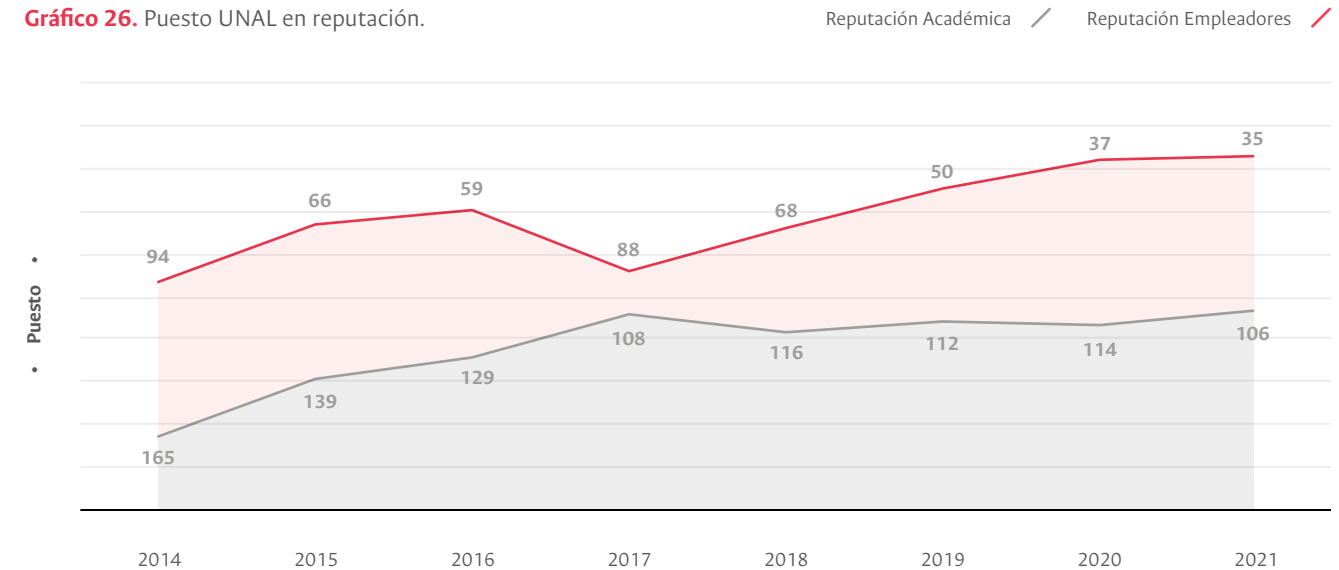
La reputación institucional la miden a través de dos grandes encuestas mundiales: una de académicos y otra de empleadores. En estos indicadores, la UNAL se posiciona como la número 1 en el país y, como se ilustra en el gráfico 26, los resultados del posicionamiento de la Universidad en el listado de las 1.000 mejores universidades del mundo según el QS World University Rankings

ha mejorado de manera importante en los últimos años, ocupando el puesto 106 en reputación académica y el puesto 35 en la reputación entre los empleadores.

Estos resultados son un indicador importante de la calidad y del elevado compromiso social de los procesos que se desarrollan en la Institución, como generadora de nuevo conocimiento.

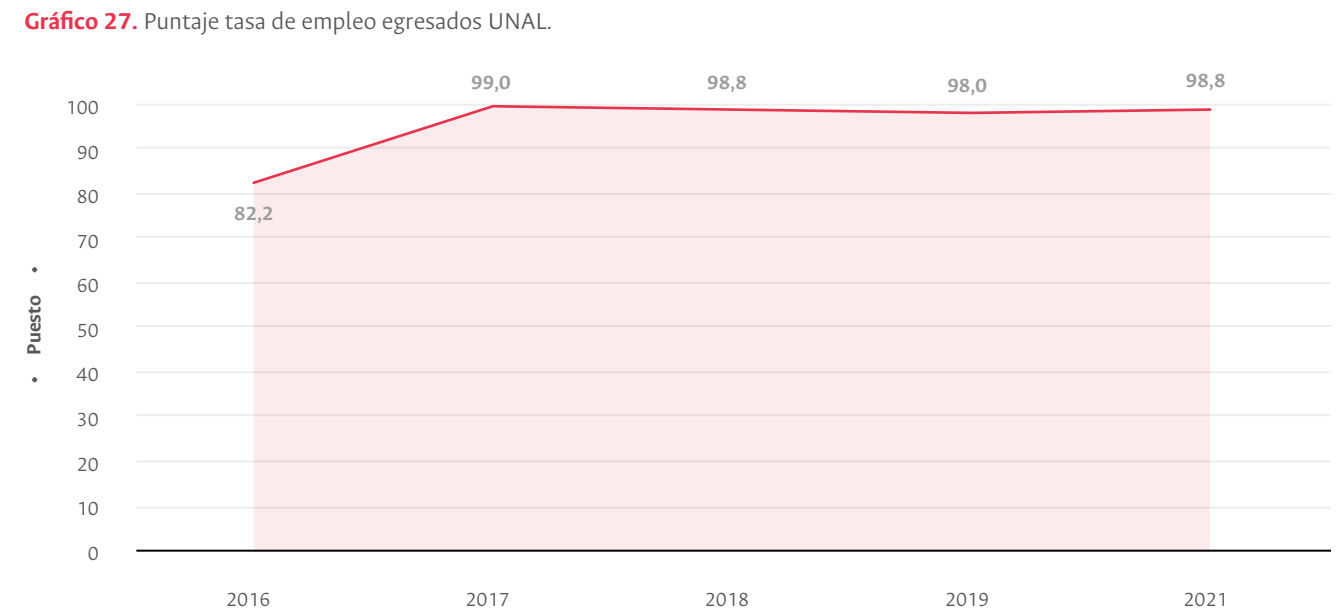
Es importante señalar que la UNAL también mantiene el liderazgo en el país en la medición de la tasa de empleabilidad de sus egresados, y ocupa el puesto 20 del listado de las 550 universidades del mundo evaluadas por el QS Graduate Employability Rankings, en el que obtuvo una calificación en este indicador de 98,8 sobre 100 puntos posibles, como se ilustra en el gráfico 27.

Gráfico 26. Puesto UNAL en reputación.



Fuente: DNPE.

Gráfico 27. Puntaje tasa de empleo egresados UNAL.



Fuente: DNPE.



Igualmente, la empleabilidad de los egresados de la UNAL es una de las categorías con mayor valoración en el QS Stars University Ratings, en el que obtuvo una calificación de 138 puntos sobre 150 posibles, que destacan no solo la reputación entre los empleadores y la tasa de empleo de los graduados, que es del 95 %, sino también las alianzas con empresas públicas y privadas mediante el desarrollo de ruedas de negocios y de innovación, ferias de prácticas y pasantías, ferias empresariales en las diferentes sedes de la Universidad y fortalecimiento de programas como Proyéctate UN y el de Emprender UN, entre otros.

La UNAL fue reconocida con 5 estrellas, el máximo galardón otorgado por el sistema de calificación de calidad QS Stars University Rating, que corresponde a una medición basada en estándares globales sobre el desempeño de las IES. Estas mediciones se realizan evaluando docenas de indicadores, en al menos ocho categorías, para proporcionar una visión integral de la institución evaluada (gráfico 28).

Gráfico 28. Desempeño de la UNAL en el QS Stars University Rating.

RANKING	STAR RATING
Teaching	QS QS QS QS
Employability	QS QS QS QS QS
Research	QS QS QS
Internationalization	QS QS QS QS
Facilities	QS QS QS QS
Arts & Culture	QS QS QS QS QS
Innovation	QS QS QS QS QS
Modern Languages	QS QS QS QS QS
Overall	QS QS QS QS QS

Fuente: DNPE.

Por último, en la tabla 1 se sintetizan los principales resultados del posicionamiento de la UNAL en rankings nacionales e internacionales.

Tabla 1. Posicionamiento de la UNAL en rankings nacionales e internacionales

RANKING		2018	2019	2020	2021				
QS World University Rankings	Mundial	275	253	259	258				
	Latinoamérica	10	10	10	10				
	Nacional	2	2	2	2				
QR Graduate Employability Rankings	Mundial	151-160 (156)	151-160 (158)	No publicó resultados	141-150 (145)				
	Latinoamérica	6	6		5				
	Nacional	2	2		2				
QS Stars University Ratings	Nacional	4 Estrellas	4 Estrellas	5 Estrellas	5 Estrellas				
Times Higher Education (THE)	Mundial	1.000 - 1.200 (1.001)	1.000 - 1.200 (1.016)	1.000 - 1.200 (1.012)	1.000 - 1.200 (1.116)				
	Latinoamérica	31	22	16	17				
	Nacional	4	3	3	4				
Academic Ranking of World Universities - ARWU (Shanghai)	Mundial	701 - 800 (746)	801 - 900 (846)	701 - 800 (748)	801 - 900 (830)				
	Latinoamérica	21	25	17	21				
	Nacional	1	1	1	1				
Ranking Nacional U-Sapiens	Sede	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre
	Bogotá	1	1	1	1	1	1	1	1
	Medellín	6	6	6	6	6	6	6	6
	Palmira	43	40	43	42	38	42	43	44

Fuente: DNPE.

Lineamientos estratégicos de la Universidad Nacional de Colombia

4



Foto: Sede Bogotá.

Misión: los fines de la Universidad Nacional de Colombia	Pág. 56
Propósito Superior	Pág. 57
Visión 2034	Pág. 57
ADN organizacional	Pág. 57
Objetivos estratégicos de la Universidad	Pág. 58

Ser la universidad de la Nación que, como centro de cultura y conocimiento, forma ciudadanos íntegros, responsables y autónomos, orientados a ser agentes de cambio con conciencia ética y social, capaces de contribuir a la construcción nacional, desde la riqueza y diversidad de las regiones, y desde el respeto por la diferencia y la inclusión social.

Desde 2018 –en el marco del proceso de formulación del primer Plan Estratégico Institucional (PLEi 2034)– se viene proyectando el futuro de la Universidad con horizonte al 2034. La introspección, la reflexión y los lineamientos establecidos desde hace tres años en el PGD 2019-2021 (PGD 2021) son componentes estructurantes del PLEi 2034, y por ende de todos los planes de desarrollo de las próximas administraciones rectorales, incluso del presente PGD 2022-2024: “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación”.

A partir de un trabajo colectivo y colaborativo, se define este PGD 2024, insumo fundamental para la toma de decisiones durante los próximos tres años, que permitirá a la Institución adecuarse a las demandas que exige un entorno en constante cambio, y a partir del cual se continuarán materializando la Misión y la Visión con horizonte al 2034.

En los siguientes apartados se presentan cada uno de los elementos que fundamentan la estrategia de la Universidad¹⁵.

Misión: los fines de la Universidad Nacional de Colombia

La misión de la Universidad está definida en el Artículo 2 del Decreto 1210 de 1993, “Por el cual se estructura el régimen orgánico especial de la

Universidad Nacional de Colombia”, y establece que la Universidad Nacional de Colombia tiene como fines:

- Contribuir a la unidad nacional, en su condición de centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales.
- Estudiar y enriquecer el patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación, y contribuir a su conservación.
- Asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía.
- Formar profesionales e investigadores sobre una base científica, ética y humanística, dotándolos de una conciencia crítica, de manera que les permita actuar responsablemente frente a los requerimientos y las tendencias del mundo contemporáneo, y liderar creativamente procesos de cambio.
- Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.
- Promover el desarrollo de la comunidad académica nacional y fomentar su articulación internacional.
- Estudiar y analizar los problemas nacionales y proponer, con

independencia, las formulaciones y soluciones pertinentes.

- Prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico y tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa.
- Hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana.
- Contribuir, mediante la cooperación con otras universidades e instituciones del Estado, a promover y a fomentar el acceso a la educación superior de calidad.
- Estimular la integración y la participación de estudiantes, para lograr los fines de la educación superior.

Propósito Superior

Ser la universidad de la Nación que, como centro de cultura y conocimiento, forma ciudadanos íntegros, responsables y autónomos, orientados a ser agentes de cambio con conciencia ética y social, capaces de contribuir a la construcción nacional, desde la riqueza y diversidad de las regiones, y desde el respeto por la diferencia y la inclusión social.

Visión 2034

En el año 2034 somos la principal universidad colombiana, reconocida por

su contribución a la Nación, y por su excelencia en los procesos de formación, investigación, e innovación social y tecnológica. Nuestra capacidad de reinventarnos nos ha llevado a tener una organización académica y administrativa novedosa, flexible, eficiente y sostenible, con comunicación transparente y efectiva en su interior, con la Nación y con el mundo, y comprometida con los procesos de transformación social requeridos para alcanzar una sociedad equitativa, incluyente y en paz.

ADN organizacional

- Entendemos la educación y el acceso al conocimiento como un derecho fundamental de los colombianos.
- Estimulamos la formación de ciudadanos íntegros, con pensamiento crítico y con conciencia social, que busquen el bienestar colectivo y el uso pleno de los derechos.
- Nos esforzamos por reconocer, entender y promover la cultura y la diversidad de nuestras regiones y sus saberes, para aprovecharlas como fuente vital de nuestro espíritu creador.
- Actuamos bajo el reconocimiento de nuestra autonomía y la enfocamos en un ejercicio responsable de nuestra libertad.
- Inculcamos el liderazgo colectivo,



la excelencia y el compromiso ético en todas nuestras acciones.

- Construimos comunidad a partir de la generación de relaciones de confianza y respeto, en las que valoramos la individualidad, celebramos la alegría, alentamos el coraje, y buscamos inspirar y ser inspirados.
- Realizamos una gestión responsable, sostenible, transparente y eficiente de los recursos propios y los de la nación.
- Entendemos los grandes problemas nacionales como oportunidades para generar nuevo conocimiento y alentar la innovación y el emprendimiento, en un marco de construcción colectiva de identidad nacional.

15. Aprobados por el Consejo Superior Universitario en el Acuerdo 303 de 2019, “Por el cual se aprueba el Plan Global de Desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia para el periodo 2019-2021”.



▲ Foto: Sede Bogotá.

Objetivos estratégicos de la Universidad

1. Fortalecer el carácter nacional y la vocación de integración y desarrollo local y regional de una universidad que cumple con sus fines misionales, es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación.
2. Consolidar la formación de seres humanos integrales con actitudes éticas que respondan a su realización como personas y como ciudadanos, dentro de una comunidad integrada. Jóvenes flexibles, resilientes

- y capaces de crear, restaurar y mantener las condiciones de una convivencia armoniosa y de promover y establecer una comunicación verdadera, basada en la apertura a la escucha, el respeto y el cuidado de sí mismos, de los otros, del mundo y de la cultura.
3. Generar ambientes para la formación de profesionales altamente calificados, con autonomía, capacidad crítica y conciencia social, que interioricen, apropien y generen conocimiento científico, tecnológico, innovador, artístico y humanístico para aportar a la construcción de nuestra Nación, a través de la armonización de las funciones

- misionales y la interdisciplinariedad.
4. Promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable.
5. Fortalecer, consolidar y gestionar las capacidades de la comunidad universitaria para responder a los retos de investigación, creación cultural y artística, y emprendimiento e innovación social y tecnológica que demandan el desarrollo sostenible y la paz.
6. Fomentar la interacción de la comunidad universitaria con el Estado, el sector productivo y las comunidades, enfocada en la

reconstrucción del tejido social, la formación de opinión pública y la solución de los problemas locales, regionales y nacionales, con perspectiva ética, respeto por el medioambiente y pertinencia, para avanzar en la construcción de una sociedad del conocimiento democrática e incluyente.

7. Lograr un mayor posicionamiento y una mayor visibilidad nacional e internacional de la Universidad y fortalecer sus funciones misionales, mediante la conformación de lazos de cooperación y el intercambio de conocimiento, cultura y tecnología.
8. Promover el desarrollo institucional de la Universidad considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral de mediano y largo plazo.
9. Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.
10. Fortalecer la gestión institucional y su modelo de gobernanza mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo de su comunidad universitaria y la transformación organizacional.



▲ Sede Bogotá.

Insumos y orientaciones principales del plan global de desarrollo 2022-2024

5



Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Pág. 62
Misión de Sabios (2019).....	Pág. 62
Autoevaluación y evaluación externa de pares académicos en el marco del proceso de renovación de la acreditación institucional	Pág. 62
Plan Estratégico Institucional (PLei-2034), versión 1.5.....	Pág. 63
Plan Global de Desarrollo 2019-2021.....	Pág. 63
Propuesta Rectoral 2021-2024.....	Pág. 63
Mesas de trabajo de administrativos, de egresados y de pensionados 2021.....	Pág. 64
Claustros y Colegiaturas 2021.....	Pág. 65

Foto: Sede Palmira.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Un referente importante del actuar de la Universidad Pública es la agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la ONU. Esta agenda, que aborda el problema del desarrollo en tres dimensiones (económica, social y ambiental), consiste en un amplio plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, y le ha dado a la educación un lugar central entre los 17 retos para avanzar en estos propósitos (ONU, 2015).

Misión de Sabios (2019)

Esta iniciativa, convocada por el Gobierno nacional de Colombia para “aportar a la construcción e implementación de la política pública de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación y a las estrategias que debe construir Colombia a largo plazo, para responder a los desafíos productivos y sociales de manera escalable, replicable y sostenible” (Gobierno de Colombia, 2019a, p.4), es una fuente de orientación para planes presentes y futuros de la Universidad. Así, los 47 especialistas nacionales e internacionales en las distintas disciplinas profesionales definieron ocho focos estratégicos para el desarrollo acelerado de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) en el país; estos



▲ Sede Bogotá.

fueron: Biotecnología, bioeconomía y medioambiente; Ciencias básicas y del espacio; Ciencias de la vida y de la salud; Ciencias sociales, desarrollo humano y equidad; Energía sostenible; Industrias creativas y culturales; Océanos y recursos hidrobiológicos; Tecnologías convergentes e industria 4.0.

Autoevaluación y evaluación externa de pares académicos en el marco del proceso de renovación de la acreditación institucional

Es el informe que estructura: (i) la naturaleza y la visión de la Institución, enmarcadas en sus elementos estratégicos,

(ii) los resultados de los procesos de autoevaluación interna y externa en el marco de los procesos de renovación de la Acreditación ante el CNA y un análisis de su correspondencia, y (iii) un comparativo entre las recomendaciones para la Institución de 2010 y 2020 y su incidencia en la definición y categorización de problemáticas institucionales. Todo lo anterior lleva a entender la importancia de estos procesos de autoevaluación y evaluación externa como insumos para la discusión y formulación de cualquier plan en la Universidad, los cuales enmarcan el desarrollo y mejoramiento continuo que adelantará la Institución en los próximos años.

Plan Estratégico Institucional (PLEi-2034), versión 1.5

El PLEi nace en el Acuerdo 238 de 2017 del CSU, “Régimen de planeación y evaluación permanente de resultados”, que sentó las bases para dar continuidad y coherencia a planes, estrategias y procesos institucionales. El PLEi se construye hoy, y en los próximos años se seguirá nutriendo y ajustando para superar un enfoque de planeación adaptativa de corto plazo. La falta de continuidad en las políticas académicas, además de los virajes organizacionales derivados de la planeación institucional por periodos

El PLEi es una carta de navegación más amplia, delineada por ejercicios prospectivos al año 2034 y que debe armonizar los ejes de cada propuesta rectoral con las grandes apuestas de futuro definidas por la comunidad universitaria.

trianuales –en correspondencia a los cortos periodos rectorales y bianuales de decanos–, dificultan pensar la Universidad hacia el mediano y largo plazo. El PLEi es una carta de navegación más amplia, delineada por ejercicios prospectivos al año 2034 y que debe armonizar los ejes de cada propuesta rectoral con las grandes apuestas de futuro definidas por la comunidad universitaria¹⁶.

Plan Global de Desarrollo 2019-2021

Documento que antecede al presente Plan y que orientó el componente

estratégico de la Universidad entre 2019 y 2021, a través de cuatro políticas, cuatro ejes estratégicos y 14 programas. Se ha realizado una revisión de los alcances y resultados de muchas de las directrices y acciones planteadas allí, y algunas de ellas se han recogido en el presente PGD para fortalecer su continuidad y mejora.

Propuesta rectoral 2021-2024

La “Propuesta rectoral” es un insumo que le aporta a este documento en tres sentidos especiales: primero, involucra elementos derivados de la experiencia previa en la gestión universitaria durante el periodo 2019-2021, los cuales representaron grandes retos tanto académicos como de salud en nuestra comunidad, además de los desafíos digitales para abordar las labores remotas; segundo, recoge la consulta con un número significativo de miembros de nuestra comunidad que aportaron sus ideas; y tercero, es el documento presentado a la comunidad y al CSU para la designación del Rector para el periodo 2021-2024, el mismo que fue compartido durante los claustros y colegiaturas.

16. Para conocer más sobre el PLEi, consulte el enlace a la página PLEi 2019-2034, <http://PLEi2034.unal.edu.co/>.



▲ Foto: Sede Bogotá.

Mesas de trabajo de administrativos, de egresados y de pensionados 2021

En relación con la planeación estratégica de corto y largo plazo, entre otras actividades adelantadas por la Vicerrectoría General, se dio cumplimiento a lo indicado mediante

la Resolución de Rectoría no. 496 del 27 de julio de 2021, “Por la cual se reglamentan y convocan los claustros y las colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, las mesas de trabajo de egresados y las mesas de trabajo de pensionados, en el marco de la formulación del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 y del

Plan Global de Desarrollo 2022-2024”. En virtud de lo indicado, la Vicerrectoría General procedió a establecer un plan de trabajo con administrativos, egresados y pensionados, el cual se orientó mediante una Encuesta de preguntas abiertas y talleres de co-creación alrededor del PLei 2034 y del PGD 2022-2024.

Claustros y Colegiaturas 2021

El Estatuto General de la UNAL establece que los Claustros y Colegiaturas son espacios de reflexión, discusión y proposición integrados por profesores y estudiantes cuya organización y funcionamiento responde al propósito de contribuir a mejorar el cumplimiento de la misión institucional de la UNAL. Estos espacios se desarrollaron entre octubre y noviembre de 2021 en las nueve sedes de la Institución, con el propósito de abordar la versión 1.5 del PLei y la “Propuesta rectoral” con miras al PGD 2022-2024. Los delegados de los claustros y colegiaturas de cada sede se reunieron en el Encuentro Intersedes, realizado el 17 y 18 de noviembre, en donde se construyeron recomendaciones en asuntos centrales sobre el futuro de la Universidad, entre ellos: gobernanza; infraestructura física y tecnológica; innovación educativa y humanización de la educación; armonización curricular; el multilingüismo; la evaluación y el mejoramiento de la gestión administrativa; las políticas públicas para el mejoramiento de la educación; y el sentido nacional con presencia regional. De igual manera, en el Encuentro Intersedes se postuló una propuesta metodológica para continuar con la construcción del PLei en 2022, el cual presentarán ante el CSU.

El Estatuto General de la UNAL establece que los Claustros y Colegiaturas son espacios de reflexión, discusión y proposición integrados por profesores y estudiantes cuya organización y funcionamiento responde al propósito de contribuir a mejorar el cumplimiento de la misión institucional de la UNAL.

▼ Foto: Sede Palmira.



Metodología de formulación del plan global de desarrollo 2022-2024

▼ Foto: Sede Bogotá.



La construcción del PGD 2022-2024 se desarrolló a lo largo de cuatro etapas que constituyeron una oportunidad estratégica para reflexionar sobre los grandes propósitos y resultados de la UNAL, y también sobre las debilidades y limitantes de nuestro desempeño en la vida institucional universitaria.

La primera etapa implicó integrar y alinear el equipo directivo de las nueve sedes de la UNAL para este nuevo periodo, y retomar el trabajo y la coordinación desde lo presencial.

La segunda etapa condujo a un trabajo colectivo y colaborativo

del equipo directivo para definir la propuesta rectoral que se presentaría a los claustros y colegiaturas.

La tercera etapa se concentró en organizar el desarrollo de claustros y colegiaturas, analizar los diversos informes provenientes de la participación y el debate sobre las ideas rectorales.

La cuarta etapa recoge y estructura todos los aportes centrales para elaborar el documento “PGD 2022-2024”, que recibe retroalimentación del Comité de Planeación Estratégica y del Consejo Académico, antes de su presentación formal al CSU en la sesión del 14 de diciembre de 2021.

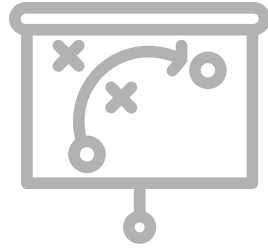


Foto: Sede Bogotá.



Componentes del plan global del desarrollo 2022-2024



7.1. TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA Pág. 72

- Armonización de las funciones misionales para la formación integral Pág. 72
- Reconceptualización del Bienestar Universitario para el bien ser y el buen vivir Pág. 80
- Transformación digital institucional Pág. 83
- Hacia un modelo Intersedes Pág. 88

7.2. EJES ESTRATÉGICOS, PROPÓSITOS, PROGRAMAS, INDICADORES, METAS, ACCIONES ASOCIADAS Pág. 92

- EJE ESTRATÉGICO 1. CONSTRUCCIÓN DE NACIÓN Y PAZ SOSTENIBLE DESDE LOS TERRITORIOS Pág. 93
 - Programa 1 (E1P1). Cultura y construcción de Paz Pág. 94
 - Programa 2 (E1P2). Ecosistema UNAL de Campus y Campos Sustentables Pág. 96
- EJE ESTRATÉGICO 2. LIDERAZGO ACADÉMICO NACIONAL EN UN ENTORNO GLOBAL Pág. 102
 - Programa 3 (E2P1). Ecosistema de liderazgo público..... Pág. 102

Programa 4 (E2P2). Internacionalización con Apuesta por el Sur..... Pág. 104

• EJE ESTRATÉGICO 3. ARMONIZACIÓN DE LAS FUNCIONES MISIONALES PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL Pág. 107

- Programa 5 (E3P1). Aprendizaje colaborativo, transformación pedagógica y desarrollo curricular Pág. 108
- Programa 6 (E3P2). Armonización de las Funciones Misionales para la gestión del conocimiento Pág. 112
- Programa 7 (E3P3). Bienestar Universitario - Bien Ser y Buen Vivir..... Pág. 115

• EJE ESTRATÉGICO 4. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA Y SOSTENIBLE Pág. 119

- Programa 8 (E4P1): Sistema de planeación y sostenibilidad financiera UNAL Pág. 120
- Programa 9 (E4P2): Gestión académica, administrativa, ambiental y del talento humano..... Pág. 122
- Programa 10 (E4P3): Gestión integral del dato, de la información y la comunicación institucional..... Pág. 126



▲ Foto: Sede Bogotá.

Para su formulación, el PGD integra diversos componentes. La estructura contiene unas políticas transversales para hacer evidentes los énfasis, las relaciones y perspectivas integrales de todos los demás componentes del Plan. Luego hay cuatro ejes estratégicos desde los cuales se formulan los propósitos del Plan. Cada uno de estos ejes acoge, alinea y conecta los programas o focos a desarrollar e implementar al 2024. Esos programas estratégicos formulan sus acotamientos conceptuales, objetivos, metas e indicadores que perfilan la ruta a cumplir en el presente Plan.

La estructura contiene unas políticas transversales para hacer evidentes los énfasis, las relaciones y perspectivas integrales de todos los demás componentes del Plan. Luego hay cuatro ejes estratégicos desde los cuales se formulan los propósitos del Plan. Cada uno de estos ejes acoge, alinea y conecta los programas o focos a desarrollar e implementar al 2024. Esos programas estratégicos formulan sus acotamientos conceptuales, objetivos, metas e indicadores que perfilan la ruta a cumplir en el presente Plan.

7.1. Transformación cultural en la Universidad Nacional de Colombia

La Universidad Nacional de Colombia, como universidad del Estado para la nación, tiene un compromiso ineludible con la generación de *valor público sostenible*, una expresión que puede ser relativamente nueva en nuestro lenguaje universitario, pero que lleva una tradición sesquicentaria en la evolución de nuestras prácticas institucionales y académicas. Este concepto orienta tanto nuestra actuación como este plan, en la contribución y construcción efectiva de lo que hemos llamado el “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación”. Este impacto transformador en la sociedad,

y valorado por esta, se manifiesta en nuestro liderazgo, reconocimiento y apoyo social y académico, impulsado a través de lo que hemos denominado como “transformación cultural”, que se imprima para hacer un tejido entre los ejes, programas y proyectos de este Plan.

Los cuatro cambios culturales son componentes clave que permean, soportan, orientan y se implementan en todos los ejes y los programas estratégicos de este PGD al 2024; así mismo, encauzan el número de opciones posibles de acción institucional, al establecer prioridades para llevar a cabo las distintas tareas. Su observancia y aplicación requiere el concurso de toda la comunidad universitaria, pues no solo involucran decisiones y gestiones de los niveles directivos, sino que requieren

construcción, apropiación, replicación y seguimiento por cada una de las personas que conforman la UNAL, con énfasis en cerrar las brechas entre sedes.

Armonización de las funciones misionales para la formación integral

Según sus fines misionales, los profesionales e investigadores que forma la UNAL deben contar con una base científica, ética y humanística que sirva de fundamento al desarrollo de una conciencia crítica y que los oriente a actuar responsablemente y a liderar creativamente procesos de cambio. Los estudiantes de la Universidad se forman como ciudadanos libres, dispuestos a la comprensión y al diálogo, que se orientan por valores democráticos y

asumen su compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.

El primero de los cambios culturales que realiza la Universidad, como agente transformador de la realidad material, intelectual y cultural de los colombianos, es el de los miembros de su comunidad, a través de la formación integral. Esta formación implica el desarrollo tanto de las *aptitudes* –que exige el ejercicio responsable de las funciones propias de una disciplina o profesión y la búsqueda de la excelencia en su desempeño– como de las *actitudes*, que permiten la convivencia pacífica, la construcción de un proyecto de vida propio convergente con el proyecto colectivo, el disfrute de las realizaciones de la cultura y el ejercicio de la ciudadanía solidaria y democrática.

La formación es un proceso permanente que se desarrolla en el aula y fuera de ella. Los estudiantes y los profesores se forman en la docencia, en la investigación, en la extensión y en las demás actividades de la vida universitaria. La armonización de las funciones misionales potencia cada una de ellas y enriquece el proceso de formación integral. La formación es un proceso permanente que se desarrolla a lo largo de la vida, gracias a la experiencia de la vida en sociedad. La formación se da en la interacción, pero también es un proceso de autoformación, ya que cada



▲ Foto: Hospital Universitario Nacional de Colombia (HUN), Bogotá.

▼ Foto: Sede Caribe.



uno debe realizar la síntesis de sus propias experiencias a lo largo de su historia personal. Las posibilidades de desarrollar las capacidades humanas se multiplican en la vida universitaria cuando las funciones misionales se armonizan, cuando se interactúa con otros en la vida social y cultural de la universidad y cuando se trabaja con la comunidad y con otros actores sociales. La Universidad constituye un espacio de apropiación del conocimiento acumulado y de preparación para la vida productiva, pero además de aprendizaje de la solidaridad; de la escucha y del respeto por el otro y por lo otro; de reconocimiento de las propias limitaciones y capacidades; y de

Los cuatro cambios culturales son componentes clave que permean, soportan, orientan y se implementan en todos los ejes y los programas estratégicos de este PGD al 2024.



▲ Foto: Sede Tumaco.

Los profesores y estudiantes de la Universidad Nacional tienen como eje de su formación la responsabilidad social, y como tarea central la de contribuir a la construcción de nación.

desarrollo de las actitudes ciudadanas y de descubrimiento de nuevas, distintas y quizás mejores formas de vivir, de convivir y de habitar el mundo. La vida cultural de la Universidad, los grupos de reflexión y los encuentros alrededor de temas que escapan a las clasificaciones disciplinarias, el intercambio de experiencias vitales a través del arte, el deporte, la amistad, el juego y la fiesta, ofrece diversas y muy ricas ocasiones de formación integral. Por todo ello se dice con razón que la Universidad debe asimilar los aprendizajes de la pandemia y explorar sus posibilidades en el mundo virtual, pero no puede renunciar a la presencialidad. La vida

cultural de la universidad forma parte integral del proceso de formación.

La formación integral, como desarrollo de las diferentes capacidades biológicas, sociales, culturales y humanas, le permite a cada miembro de la comunidad universitaria avanzar en su formación como ciudadano autónomo y socialmente comprometido para servir mejor a los fines en los que se expresa la responsabilidad de la Institución con el país.

Los profesionales e investigadores de la UNAL se forman para mantener una relación profunda y activa con el conocimiento y para vivir el placer de aprender permanentemente

gracias a una voluntad de saber que les permite ver las dificultades como retos estimulantes. Su experiencia en la Universidad los prepara para comprometerse solidariamente con quienes requieren su apoyo y para trabajar por el país en la perspectiva de la equidad, la inclusión, el reconocimiento de la riqueza de la diferencia y el cuidado de sí mismos, de los otros y del planeta. El liderazgo colectivo y transformador de los profesionales y ciudadanos integrales formados en la Universidad Nacional, que les permite transformar la realidad junto a otros, trabajando por objetivos compartidos, no

impone un punto de vista, sino que promueve la participación, recoge las distintas voces y construye sumando voluntades y capacidades diversas a través del diálogo.

Reconocer este proceso de formación integral en sus distintas dimensiones supone cambiar la concepción de la formación académica que la separa del desarrollo cultural en su conjunto, que separa la vida intelectual de la vida sensible y de la construcción de lazos sociales esenciales para la realización del propio proyecto de vida. Debemos construir un balance de la vida académica que reconozca las actividades que contribuyen decisivamente a la formación de las actitudes y las aptitudes de los estudiantes. El Promedio Aritmético Ponderado Acumulado (PAPA), determinante en el balance académico actual, debe ser analizado y remplazado por un índice que incluya las actividades artísticas, culturales y deportivas verdaderamente significativas en la formación integral. Para ello, análogamente a como se reconoce el *minor* en importantes universidades del mundo, como proceso complementario de formación en un campo distinto de la profesión o disciplina que cursa formalmente un estudiante, sería necesario reconocer un valor en créditos al esfuerzo exigente y sistemático de quien, paralelamente

a su formación profesional, se dedica a crecer como músico, como productor cinematográfico, como actor, como deportista o como líder comunitario.

Como señala el Acuerdo 033 de 2007, los programas académicos de la Universidad tienen tres componentes: el de fundamentación, el disciplinar o profesional, y el de libre elección. El componente de fundamentación, que contextualiza el campo de conocimiento desde una perspectiva de ciudadanía, humanística, ambiental y cultural, en el entorno institucional, nacional e internacional de su desarrollo, le permite al estudiante adquirir herramientas básicas para su vida académica, comprender su responsabilidad social y avanzar en su formación integral. El componente de formación disciplinar o profesional le aporta las bases y herramientas de su disciplina o profesión y lo prepara para el ejercicio de esta. El componente de libre elección le permite profundizar en una problemática, ejercer el diálogo interdisciplinario, participar en tareas y proyectos de investigación o de extensión, tener contacto con la comunidad o con la empresa, avanzar en un posgrado y adquirir la conciencia del valor social de lo que aprende.

Una de las tareas importantes del periodo 2021-2024 es lograr hacer realidad los presupuestos de esta estructura de formación. En particular es importante recuperar el

sentido original del componente de fundamentación, que se ha venido reduciendo a una serie de cursos básicos de la disciplina o profesión. En esta dirección se propone implementar los “nuevos estudios generales”. Se trata, por una parte, de crear espacios para desarrollar las capacidades que requiere la vida académica: el ejercicio del diálogo y de la argumentación consistente; la lectura crítica; la escritura coherente, comunicativamente eficaz y consciente del valor de la corrección y de la forma, y el trabajo colaborativo.

Por otra parte, se trata del análisis crítico de problemas del contexto y de la reflexión colectiva sobre el sentido epistemológico, ético y social del conocimiento. Como miembros de la comunidad académica de la principal universidad pública de la nación, los profesores y estudiantes de la Universidad Nacional tienen como eje de su formación la responsabilidad social, y como tarea central la de contribuir a la construcción de nación. La experiencia de la Sede de La Paz, donde el “año de fundamentación” ha demostrado su eficacia para el desarrollo de la cultura académica, el pensamiento crítico y el desarrollo de actitudes de cooperación y de compromiso con los problemas de la región, muestra la validez de esta propuesta. La fundamentación también es clave para cerrar la brecha entre quienes vienen



La propuesta pedagógica de la Universidad reconoce la importancia de partir de la iniciativa y la experiencia de los docentes y de la pluralidad de las aproximaciones pedagógicas.

de una educación secundaria de alta calidad y quienes no han tenido la fortuna de adquirir las herramientas básicas de la cultura académica; así, la fundamentación no solo es esencial para una formación integral, sino que es un factor de inclusión y de equidad.

Cuando se opta, como hemos hecho hasta ahora, por un modelo de universidad intersedes, en donde los problemas de cada sede se asumen como problemas de la Institución y en donde los avances de cada sede se recogen como logros institucionales, las iniciativas y prácticas pedagógicas exitosas de cualquier lugar en donde la Universidad hace presencia se convierten en referencias y propuestas de trabajo posibles para el conjunto de la Institución. No se trata de concebir esas experiencias como modelos universales de acción, sino de aprender de ellas, de examinar críticamente sus ventajas y dificultades y de reconocer la posibilidad de extenderlas a otros contextos con las modificaciones que sea necesario hacer para adecuarlas a las condiciones específicas de esos nuevos contextos. La universidad intersedes aprende así de ella misma, permanentemente.

Más allá del modo como se potencia la capacidad de servicio al país y como se amplían las posibilidades de conocerlo y de articular esfuerzos para resolver los grandes problemas nacionales, la universidad intersedes hace posible

una gran transformación pedagógica a partir del aprendizaje mutuo entre las sedes. Algunas facultades de las sedes andinas, por ejemplo, son fuertes en el aprendizaje investigativo, basado en problemas y proyectos; las sedes de presencia nacional son especialmente ricas en iniciativas de trabajo con la comunidad y en el tratamiento de los problemas del contexto.

La propuesta pedagógica de la Universidad reconoce la importancia de partir de la iniciativa y la experiencia de los docentes y de la pluralidad de las aproximaciones pedagógicas resultante de la diversidad de temas y problemas que se dan cita en nuestra Institución, en donde conviven distintas disciplinas y profesiones con prácticas y tradiciones de trabajo muy diferentes. Se fundamenta en el ideal educativo expresado en los fines misionales y reconoce los avances de la pedagogía contemporánea. Implica el compromiso de los profesores y de los estudiantes con el aprendizaje permanente y exige una reflexión colectiva y sistemática de los profesores y los investigadores sobre los problemas pedagógicos, así como sobre el carácter formativo de la investigación y la extensión. La reciente situación de pandemia ha puesto en evidencia la voluntad de muchos docentes de comprender mejor los problemas de la enseñanza y la capacidad innovadora y creativa de nuestros académicos.



▲ Foto: Sede Medellín.

Existen múltiples estrategias pedagógicas, y apenas estamos descubriendo las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías para enriquecerlas y multiplicarlas. Sin duda serán posibles nuevas formas de interacción que burlarán las distancias; que le darán un papel más determinante a la imagen en movimiento; que permitirán ampliar las formas de trabajo, los instrumentos, los materiales, las experiencias y las preguntas; y que pondrán en evidencia posibilidades insospechadas de aprendizaje autónomo en tiempos y espacios diferentes.

Las nuevas pedagogías promueven: el reconocimiento del estudiante como sujeto activo del aprendizaje; la

importancia del trabajo en grupo y del diálogo entre pares; la necesidad de que lo aprendido tenga un significado y se pueda relacionar con aprendizajes previos (los recoja, los desarrolle, los cuestione y deleve su validez y sus limitaciones); el empleo de lo aprendido para explicar situaciones o resolver problemas; la atención al papel que juegan las actitudes y las emociones en la apropiación del conocimiento; y la evaluación orientada al mejoramiento continuo, comprendida como espacio de aprendizaje y de reconocimiento del camino recorrido, de sus dificultades y de las posibilidades de acción abiertas. Estos distintos aspectos están claramente presentes tanto en el aprendizaje basado

en problemas o proyectos como en el trabajo colaborativo y en la reflexión sobre la propia experiencia, sobre la vida colectiva y sobre el contexto.

El trabajo en grupo sobre problemas y en proyectos está en la base de la formación investigativa que trata de acercar las actitudes y las formas de trabajo de la investigación a la docencia, lo cual implica una relación activa con el conocimiento y la forma en el *ethos* de la investigación. La satisfacción compartida por el hallazgo de un resultado o el descubrimiento de un procedimiento que se pueda llevar a otros problemas puede ser definitiva para reconocer el placer de aprender y para convertir el aprendizaje permanente en una forma de vida.



El aprendizaje colaborativo, basado en la comunicación, en los objetivos compartidos, en el intercambio de saberes, en la búsqueda y construcción de acuerdos y en el apoyo mutuo, es coherente con la formación de valores como la solidaridad, el respeto por el otro, la escucha activa y el compromiso con el trabajo colectivo. Sobra señalar la importancia que esta forma de trabajo tiene en la formación ciudadana. El trabajo colaborativo de los docentes alrededor de problemas pedagógicos es quizá la estrategia más eficaz para la necesaria formación pedagógica de los profesores.

El aprendizaje situado, basado en la experiencia y orientado a estudiar y resolver problemas del contexto, es clave en la comprensión del papel social del conocimiento y en el descubrimiento de las posibilidades de contribuir al mejoramiento de la vida colectiva. Esta forma de aprendizaje es especialmente relevante en las actividades que se adelantan con las comunidades regionales, y en



▲ Foto: Sede Tumaco.

general en los espacios en los que se trabaja en proyectos conjuntos con la sociedad, la empresa y el Estado.

La pregunta, la colaboración y la experiencia, son las formas originarias del aprendizaje humano. Hemos llegado a ser quienes somos formulando y resolviendo interrogantes, cooperando en el trabajo y aprendiendo de la experiencia. Las tres contribuyen conjuntamente al desarrollo de las aptitudes profesionales y de las actitudes ciudadanas.

Todas las sedes de la Universidad avanzan en la construcción de espacios de aprendizaje autónomo, y en todas se desarrolla el aprendizaje colaborativo

en los Grupos de Estudio Autónomo (GEA), en donde se reúnen los estudiantes con dificultades en ciertas asignaturas y trabajan con el apoyo de pares tutores. La experiencia de los GEA y los pares tutores es un buen ejemplo de lo que la Universidad puede aprender de sí misma. La tutoría recoge los aportes de las nuevas pedagogías. El buen tutor presta atención a su interlocutor, lo espera, lo cuida, desea que entienda, y si inicialmente no lo logra, no se da por vencido. La comprensión compartida es su fin, la clave del éxito que pretende alcanzar. No parte de que el estudiante lo sabe todo, sino de que quiere aprender.

Es el estudiante quien formula las preguntas y quien propone respuestas, explicaciones. El tutor interroga sobre las preguntas y sobre los intentos de respuesta que da el estudiante; le hace considerar lo que no ha visto, le ayuda a cuestionar sus presupuestos y sus métodos. El estudiante no solo formula las respuestas, sino que tiene que contrastarlas con ideas de sus compañeros, que son animados por el tutor para buscar otras explicaciones y otras posibilidades. También puede contrastar sus respuestas con los textos que es invitado a leer, con nueva información que puede encontrar en la red, con los fenómenos que es invitado a observar o con los experimentos que se le propone realizar. Con frecuencia, el estudiante no acierta en su primera explicación. Pero el error en este enfoque no es una derrota, no conduce a un fracaso, sino que es un punto de partida. El estudiante aprende cuando acierta y aprende cuando no lo hace, a partir del trabajo sobre el error. Acompañado por el tutor puede reconocer el camino que ha seguido en el aprendizaje, puede revisarlo, puede reconocer su propio cambio conceptual, el cambio metodológico y el valor de lo aprendido. Es importante mantener y ampliar los GEA y fortalecer la Escuela de Pares Tutores, además de convertir sus principios en temas de la reflexión pedagógica de los profesores.

El aprendizaje colaborativo, que es nuclear en la propuesta pedagógica de la Universidad, se puede tomar como ejemplo del desarrollo de *aptitudes*, porque es una manera eficaz de adquirir conocimientos y habilidades en el campo de los problemas que se trabajan, y le permite a los estudiantes aprender y dominar lenguajes, métodos y formas de validación de su disciplina o profesión. En el trabajo colectivo sobre problemas se desarrolla la capacidad tanto de formular y resolver preguntas como de plantear y realizar proyectos, diseñar y realizar planes de acción, y aplicar los conocimientos adecuados a las situaciones que se pueden presentar en la vida profesional.

Pero además, cuando a través del trabajo colaborativo se ha aprendido a establecer relaciones de mutua comprensión y de mutua ayuda, también se ha abierto el campo para el desarrollo de las *actitudes* propias de la formación ciudadana, como el reconocimiento del valor de lo colectivo y del diálogo; la disposición a trabajar con otros y para otros con generosidad y atendiendo a principios éticos; la solidaridad que permite sentir la ansiedad o el dolor ajeno y compartir la felicidad del otro; la capacidad de reconocer el valor de las diferencias y aprender de esas diferencias; la disposición a pensar, a decidir y a actuar con autonomía, a partir de criterios y razonamientos

Todas las sedes de la Universidad avanzan en la construcción de espacios de aprendizaje autónomo, y en todas se desarrolla el aprendizaje colaborativo en los Grupos de Estudio Autónomo (GEA).

propios; y la disposición a prever, a valorar y a asumir responsablemente las consecuencias de la propia acción.

Como se ve, las dimensiones de la ética y la estética están claramente presentes en los procesos formativos colaborativos. En los próximos años se ampliará el trabajo colaborativo entre los profesores, entre los estudiantes, y entre los profesores, los estudiantes y otros actores sociales. Este trabajo colaborativo dará forma y contenido concretos al cambio cultural y pedagógico que fortalecerá y enriquecerá la formación integral en la UNAL.

Reconceptualización del bienestar universitario para el bien ser y el buen vivir

A pesar de las crisis sociales, sanitarias y económicas, entre otras, que ha tenido que enfrentar la Universidad, especialmente en los últimos años, ha mantenido su liderazgo nacional e internacional. Nuestro compromiso con la educación de calidad y la protección del bienestar y la salud de los integrantes de la comunidad universitaria en la gestión social de la pandemia no solo mantuvo a la Universidad viva, activa, solidaria y sostenible, sino que además le aportó

una gran cantidad de aprendizajes para superar las crisis y crecer en medio de las dificultades. Estos aprendizajes fueron posibles gracias a nuestra comunidad académica y a la construcción colectiva de pilares sólidos que nos permitieron mantener nuestras fortalezas a pesar de los cambios, y que hoy favorecen la discusión sobre la necesidad de reconceptualizar el bienestar universitario.

En el marco del planteamiento del proyecto colectivo para la formación integral y el desarrollo sostenible de la nación, el bienestar universitario se entiende como una política estratégica fundamental para que la

comunidad universitaria consolide sus proyectos de vida en armonía con el ser y hacer universitario, y en respuesta al compromiso ético y social con la construcción de nación, y así superar los múltiples retos que tenemos como sociedad y habitantes de una casa común.

Uno de los compromisos planteados en el PGD 2022-2024 se enfoca en la reconceptualización del bienestar universitario, basado en el concepto del “bien ser y buen vivir”, que implica promover el desarrollo humano integral de las personas que integran la comunidad universitaria para que puedan participar plenamente de la vida universitaria, acceder al conocimiento, expresarse adecuadamente, llevar y promover una vida saludable, enriquecer la sensibilidad, ser respetados y respetar a otros, cuidar y proteger la naturaleza, vivir en un ambiente sano, estar integrados socialmente con principios y valores éticos, que les permitan tomar decisiones responsables y ejercer su autonomía, con el propósito de alcanzar una “vida buena”, una “vida digna”, un “bien-ser-estar” en comunidad.

En la UNAL construimos nación en colectividad y a través del diálogo, el respeto y el reconocimiento por la diferencia, con valores éticos de transparencia, solidaridad, legalidad y probidad. En este sentido, la Universidad reconoce el valor de la diferencia

y la diversidad como principales activos de la Institución, sustentado en la riqueza cultural y patrimonial de las nueve sedes a lo largo del territorio nacional, que constituyen una comunidad universitaria diversa, plural e incluyente. Continuaremos promoviendo el enfoque de la inclusión para el fomento de la equidad, mediante el fortalecimiento y la consolidación de programas y proyectos como el Observatorio de Asuntos de Género, el Observatorio de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad, además de iniciativas editoriales de divulgación y comunicación que favorecen la inclusión y la democratización de la ciencia y la cultura.

El bienestar universitario se soporta en la corresponsabilidad que cada miembro de la comunidad tiene frente a la construcción de su propio bienestar y el de los demás.

Cada integrante de la comunidad es un agente de cambio y transformación que debe aportar al propósito común, a partir de su historia de vida, sus capacidades e intereses, pues es la diversidad la que nos hace fuertes y pertinentes para resolver las múltiples necesidades sociales y los retos planetarios. Ello implica el desarrollo de capacidades sensibles, creativas, intelectuales y vitales en coherencia con los roles sociales de cada persona como individuo y como parte de un colectivo. El bienestar universitario se soporta en la corresponsabilidad que cada miembro de la comunidad tiene frente a la construcción de su propio bienestar y el de los demás, a partir del aprovechamiento de las posibilidades de formación y desarrollo personal y colectivo que ofrece la Universidad.

El proyecto de vida de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria está ligado profundamente a la Institución. Se requiere repensar la organización para gestionar los programas, proyectos y estrategias que permitan el desarrollo humano con un enfoque de capacidades.

Para cumplir estas metas, el bienestar universitario requiere del direccionamiento estratégico en este PGD mediante buenas prácticas que propicien condiciones favorables para la comunidad, conectado con la escucha activa tanto dentro de la Universidad

como en los distintos contextos en los que se desarrolla la vida en la sociedad, propiciando espacios de diálogos mediados por el respeto y el reconocimiento del valor de la diferencia.

En este sentido, es preciso entender las necesidades de crecimiento de cada estamento de la comunidad universitaria.

Para los *estudiantes*, el bienestar universitario, entendido desde el “bien ser y buen vivir”, se orienta a la formación de ciudadanos integrales comprometidos con la construcción de una sociedad equitativa, justa, incluyente y en paz, que a su vez vele por el cuidado del planeta. Se requiere forjar el carácter profesional que desarrolle capacidades de liderazgo público. En este marco, el bienestar universitario tiene como objetivo fortalecer las capacidades de los estudiantes a través del desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y emocionales que favorezcan el aprendizaje y complementen las actividades propias de la gestión del conocimiento, enriqueciendo la experiencia universitaria a partir de la generación de condiciones y oportunidades que promuevan la participación activa en la vida estudiantil, la promoción de la salud, la expresión artística y la formación ética, a partir del reconocimiento y el respeto de los derechos, del cumplimiento de los deberes, del comportamiento responsable

▼ Foto: Sede Manizales.



En la actualidad, los cambios culturales más importantes se han visto potenciados y soportados por una TD necesaria.

conigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con lo público.

Nuestros *campus* son ambientes para la vivencia universitaria en donde se reconoce y valora la diversidad de pensamiento, intereses, cultura y subjetividades, además de constituirse en la mejor forma de practicar la convivencia y la participación ciudadana. Ello implica conformar una “Política institucional de los campus como aulas”, mediante la cual se fomenten las prácticas deportivas, las actividades culturales y creativas, los espacios para el debate y la socialización, entre otros, que se apoyen en todas las sedes y se constituyan en la

base principal para la formación de ciudadanos creativos, felices y comprometidos con su comunidad. Los campus son entonces lugares para enseñar a vivir plenamente la vida a los estudiantes y sus actividades objeto de reconocimiento de créditos académicos.

Para estos cambios se requiere fortalecer las estrategias exitosas en el marco del Sistema Nacional de Bienestar, además de avanzar en la implementación de la primera fase del Plan Maestro de Alimentación, Alojamiento y Transporte, la promoción del enfoque de educación inclusiva para el fomento de la equidad, el reconocimiento de la diversidad e interculturalidad, y el fortalecimiento de la estrategia “Universidad Promotora de Salud”.

Para los *docentes*, motores del desarrollo universitario, la Universidad se constituye como un escenario propicio para que desarrollen plenamente sus capacidades integradas a su proyecto de vida y al abordaje de los retos del país. La estabilidad laboral y las garantías –como la posibilidad de formarse como doctores mediante comisiones de estudio, o contar con periodos sabáticos para el desarrollo intelectual y profesional– favorecen su desarrollo personal y comunitario. La Universidad cuenta con condiciones propicias para el desarrollo del concepto del “bien ser y el buen vivir”, con la finalidad de materializar

y consolidar las oportunidades de mejoramiento de las condiciones para la docencia, la investigación y la extensión. En este sentido, se requiere un permanente diálogo constructivo de las comunidades académicas para mejorar nuestra convivencia.

Para los *administrativos*, el desarrollo del concepto de bienestar universitario implica propiciar condiciones para fortalecer las capacidades a lo largo de su ciclo de vida en la Universidad, mediante la actualización permanente que permita asumir los naturales procesos de cambio institucional y fomenten mejores relaciones interpersonales en un clima laboral armonioso. También es fundamental propiciar oportunidades para el desarrollo de la carrera administrativa. La Universidad debe constituirse en un escenario para vivir la vida plena y dignamente. Ello incluye el plan de acción de Unisalud, la gestión del Jardín Infantil, de la Escuela UNAL y del IPARM como principales logros a potenciar.

Los más de 350.000 egresados vivos son la fuerza que nos proyecta en los territorios y construye nación, identidad y orgullo UNAL con proyección más allá de nuestras fronteras. Como embajadores de la Universidad, el compromiso, la calidad, la excelencia, el aprendizaje continuo y la responsabilidad social son la expresión del espíritu universitario

que entregamos a la sociedad. Uno de los principales retos es fortalecer el vínculo entre la Institución y nuestros egresados, ampliando el espectro de su participación mediante la materialización de la “política de egresados”, que busca su desarrollo personal, profesional y empresarial, así como su aporte al mejoramiento de los procesos académicos. Desde el proceso de formación se debe propender por generar reflexiones sobre los compromisos asumidos como egresados de una universidad pública, procurando el desarrollo de liderazgos colectivos y transformadores en sus contextos de influencia.

Por último, es necesario comprender que todos los integrantes de la comunidad universitaria debemos contribuir al propósito central de la formación integral de ciudadanos como agentes de cambio ético con conciencia social, que contribuyan al desarrollo con equidad y sostenibilidad de la nación.

Transformación digital institucional

Bases conceptuales del cambio cultural

La UNAL busca cumplir cada vez de mejor manera su propósito superior de aportar a la construcción de nación a través de la armonización permanente de las funciones misionales que definen su ser institucional, a saber: la docencia,



▲ Foto: Sede Medellín.

la investigación y la extensión. Por su carácter público, se concibe a sí misma como una comunidad que ha aprendido desde la autonomía de pensamiento y se transforma para contribuir y construir colectivamente nación. Nuestra comunidad académica (inquieta, curiosa, creativa y proactiva) ha identificado múltiples necesidades de transformación en diferentes dimensiones.

La Universidad tiene que acometer por sí misma esta tarea de transformación en ejercicio de su autonomía para potenciar sus valores institucionales. Sabemos que la fortaleza de la Institución radica en el reconocimiento del valor de la pluralidad cultural, ideológica y de intereses que la constituyen. Por eso la Universidad, como universidad del Estado que protege y enriquece lo público, debe nutrirse de la riqueza y diversidad de las regiones y, en coherencia con su esencia,

actuar desde el respeto por la diferencia y la inclusión social. Por esta razón, se ha puesto al ser humano en el centro de este proyecto de transformación digital (TD), concebido como agente del cambio requerido para la construcción nacional, con responsabilidad ética y social.

Los nuevos escenarios locales y globales, tanto educativos como sociales, económicos y culturales requieren transformaciones profundas de las instituciones, no solo adaptaciones paliativas. En la actualidad, los cambios culturales más importantes se han visto potenciados y soportados por una TD necesaria, vista como la movilización organizacional impulsada y mediada por la tecnología digital. Sin embargo, sus implicaciones van más allá de la innovación tecnológica. Al avanzar hacia la TD no solo se complementa la formación presencial con espacios virtuales que agilizan la transferencia

de información, sino que se puede generar una nueva cultura institucional basada en relaciones que se dan sobre un plano de igualdad en la transmisión de saberes (docencia), en la receptividad a nuevas ideas (investigación), y en la capacidad de proyectarse hacia la comunidad extendida que es la nación (extensión). De esta manera, nuestra visión de la TD apunta a fortalecer la relación entre conocimiento y democracia en múltiples dimensiones.

La TD no es opcional para la UNAL. Cada segundo que se posponga el cambio aumenta la dificultad para acometerlo y los riesgos asociados con, literalmente, desaparecer del escenario local y global. Como lo plantea el economista y empresario alemán Klaus Schwab, “estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos” (Schwab, 2016)¹⁷. En este contexto la educación superior no puede ser solamente reactiva a ese profundo cambio.

Es importante señalar que, a pesar de que la UNAL viene desarrollando desde hace algunos años una discusión y reflexión profunda sobre la TD, el tránsito efectivo hacia nuevas maneras de ejecutar procesos y procedimientos misionales con ayuda de lo digital, lleva a que las organizaciones busquen consolidar políticas, programas y

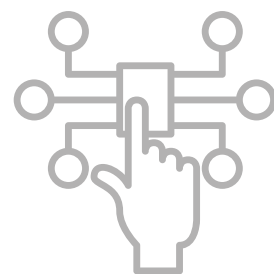
estrategias institucionales de TD coordinadas de manera más integral. Algunas universidades han visto como necesaria la conformación de una Coordinación de Estrategia Digital que lidere, entre otros aspectos, la generación de una cultura digital acorde con la dinámica del nuevo ecosistema tecnológico y que armonice el quehacer universitario en todos los niveles mediante la gestión de recursos tecnológicos y estrategias digitales.

Definitivamente, la transformación digital institucional es entendida en la UNAL como un cambio cultural del cual la tecnología es apenas una herramienta para emprender innovaciones pedagógicas y de investigación, además de cambios fundamentales en la forma como la Universidad se relaciona con los territorios del país y con el mundo. Además, la TD nos permite consolidar formas de organización más descentralizadas, flexibles y livianas, llevar a cabo la toma de decisiones de manera más horizontal y democrática, y acceder a formas de trabajo por procesos más eficientes y efectivas.

Desarrollo del cambio cultural en transformación digital

La necesidad de fortalecer la estrategia de TD se hizo evidente en el empalme rectoral de 2018. A partir de la identificación del problema, se convocó

la TD nos permite consolidar formas de organización más descentralizadas, flexibles y livianas, llevar a cabo la toma de decisiones de manera más horizontal y democrática, y acceder a formas de trabajo por procesos más eficientes y efectivas.



17. Documento sobre la Cuarta Revolución Industrial elaborado por el Foro Económico Mundial en cabeza de su presidente Klaus Schwab (2016).

a profesores expertos en TD de las Sedes Bogotá, Manizales y Medellín, para constituir un grupo que ha sido acompañado y liderado desde el primer momento por la Rectoría.

El proceso inició rápidamente en agosto de 2018 con el taller de lanzamiento del proyecto en Bogotá, en el cual se expuso que la TD de la Universidad tiene como marco el Proyecto Estratégico Institucional con visión a 2034, y continuó ininterrumpido con una secuencia de seis talleres de sensibilización hacia la TD en las sedes andinas y de presencia nacional, entre septiembre 24 y octubre 3 de 2018. Además, el proyecto se ha nutrido de otras experiencias no solo en el campo de la educación superior, sino en ámbitos empresariales.

Como resultado general de estos talleres, se identificaron los imaginarios y expectativas sobre la TD de la Universidad, dentro del contexto de las capacidades y necesidades de cada sede. Con base en las experiencias y expectativas de docentes y administrativos asistentes a cada taller –encaminadas a construir un escenario de apuesta de futuro que permita proyectar lo que se quiere alcanzar a partir de la ejecución de la estrategia de TD–, se realizó además un ejercicio de identificación y priorización de los factores de cambio para, a partir de ellos, definir las estrategias

consideradas como relevantes en el corto, mediano y largo plazo.

El Comité Nacional de Estratégica Digital es la máxima autoridad en materia digital en la Universidad, y su secretaría técnica es ejercida por la Dirección Nacional de Estrategia Digital (DNED), creada en 2019 (Acuerdo 316 de 2019 del CSU). La DNED está conformada por dos divisiones: la de Tecnología, y la de Universidad Laboratorio, cuyo fin es asesorar a la Universidad en el diseño, la formulación y el establecimiento de políticas, estrategias y prácticas tecnológicas y de cultura digital, que habiliten la gestión de la entidad en beneficio de la prestación efectiva de sus servicios y que, a su vez, faciliten la gobernabilidad y gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

La División de Tecnología cuenta con cuatro secciones de Estrategia Digital –antiguas Oficinas de Tecnología de la Información y la Comunicación (OTIC)– en sendas sedes de la Universidad, cuyas responsabilidades se han organizado bajo un modelo interse-des según el cual cada vicerrector de Sede es el líder de la estrategia digital que le corresponde para toda la Universidad. Así, el vicerrector de la Sede Bogotá está encargado de liderar la Sección de Infraestructura y Gestión de Servicios TI para las nueve sedes; la Vicerrectoría de la Sede Medellín está encargada de

la Sección de Aplicaciones para toda la Universidad, mientras la responsabilidad nacional de la Sede Manizales se concentra en la Sección de Seguridad de Información, y por último, la Sede Palmira coordina todos los esfuerzos de la Universidad relacionados con la Sección de Identidades Digitales.

Como punto importante de la articulación interse-des, cada sede se apoya en un Comité de Estrategia Digital integrado por expertos de toda la Universidad. Además, en 2020 inició actividades la División Nacional Universidad Laboratorio UNALab, dependencia que genera iniciativas para aprovechar y potenciar los distintos tipos de conocimiento gestionados por nuestros investigadores, estudiantes, administrativos, grupos de investigación y *spin-off* en la gestión académico-administrativa de nuestra Institución, en todas las áreas del conocimiento.

En 2021 la Universidad creó la primera Cátedra Nacional de Transformación Digital para analizar la cultura de transformación digital como un fenómeno social y cultural. Este espacio invita a identificar y desarrollar aún más las capacidades y los conocimientos de la comunidad universitaria en un trabajo interse-des en el que se suman los conocimientos y experiencias de los talentos para resolver los problemas institucionales y de la nación.



◀ Foto: Sede Palmira.

Gracias al trabajo adelantado en la Universidad en torno a la TD, ante la crisis por la pandemia, por ejemplo, apoyamos al Hospital Universitario Nacional (HUN) con herramientas como TeleUci y Telemedicina, y habilitamos el *call center* 24 horas para atender a nuestra comunidad con apoyo psicosocial. Logramos que el 85 % de los 7.500 cursos semestrales estuvieran en modalidad virtual con los mismos parámetros de calidad de los cursos presenciales. Expedimos cerca de 20.000 diplomas de grado empleando la tecnología *blockchain*, lo que les facilitó a los egresados el acceso a actividades laborales y a los estudios de posgrado en otras universidades de Colombia y del mundo. Desarrollamos el aplicativo #EstamosContigo UNAL para cuidar la salud de la comunidad universitaria en el proceso de retorno a nuestras nueve sedes.

Avances y perspectivas para un cambio cultural en transformación digital

El diseño de escenarios es el resultado de un proceso sistemático que parte de entender el significado de la TD en la UNAL proyectada al 2034. Para ello se establecen unos referentes con base en los cuales se señalan los factores de cambio. Posteriormente, los factores de cambio se identifican según su ubicación temporal en el

pasado, presente y futuro, y tipificados en tendencias o hechos portadores de futuro. Todo lo anterior, para encontrar los factores prioritarios, claves y estratégicos que serán interpretados para diseñar el escenario-apuesta.

Debemos buscar que la UNAL se consolide y sea reconocida en el sector, el país y el mundo, no solo por su calidad educativa, sino, entre otros aspectos, por la articulación de la TD aplicada de manera integrada en los procesos misionales y administrativos.

Al generar una TD que pone en el centro a la comunidad universitaria, la UNAL se constituirá en un modelo para el país y la región, con el propósito de formar ciudadanos integrales como agentes de cambio ético con conciencia social, y apoyar su desarrollo en la ética, la gestión del cambio, y el liderazgo colectivo, orientados a mejorar sus estándares en docencia, investigación y extensión.

La TD es una herramienta que genera profundos cambios que ayudan a fortalecer la responsabilidad social que históricamente ha caracterizado el ser institucional de la UNAL. Gracias a eso buscamos un liderazgo nacional y regional a partir de un firme compromiso ético de reconocimiento de las personas en su diversidad, de los territorios en su especificidad geográfica y cultural y de los ecosistemas en su biodiversidad.

Este desarrollo solo se consolidará con el soporte que ha aportado la TD en todos los procesos que definen nuestro quehacer y que cambiará sustancialmente las relaciones entre todas y cada una de las personas que integran esta comunidad universitaria, no solo entre ellas, sino con la Institución y el país en un entorno global.

El futuro de la TD en la UNAL depende de la construcción social que realizan los actores de nuestra comunidad universitaria. Solo con su participación, ideas, impulso y compromiso la UNAL logrará el importante cambio cultural de la Transformación Digital Institucional.

Hacia un modelo intersedes

El despliegue de la UNAL en el territorio nacional para cumplir con su misión de ser la universidad pública por excelencia de la nación, representado físicamente en sus nueve sedes, suscita tensiones permanentes para la gestión universitaria, las cuales se ubican entre la necesidad de consensuar acuerdos nacionales para promover su unicidad, articulación e identidad institucional y la necesaria autonomía de las sedes y facultades para responder a las características, idiosincrasias, necesidades y dinámicas particulares de los contextos regionales y locales.

Durante las décadas precedentes, la Universidad afrontó la gestión universitaria desde la lógica de un modelo multisedes, fundamentado en que cada sede gestiona y dispone –con un grado importante de independencia– los recursos necesarios para resolver sus propias necesidades y oportunidades. Este modelo permitió consolidar la autonomía y eficiencia de las sedes para responder a las dinámicas internas y de articulación regional. Sin embargo, terminó promoviendo una cultura de competencia entre sedes por los recursos siempre escasos y creando un sinnúmero de inequidades hoy evidentes entre sedes y facultades.

El modelo intersedes que se ha venido promoviendo para superar esta situación busca, entre otros aspectos, promover una cultura de equidad, de inclusión, de liderazgos colectivos y transformadores, de garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una formación de alta calidad independientemente de su lugar de ingreso; de promover la cultura de que profesores e investigadores pertenecen a la Universidad y aportan al desarrollo universitario y del país, sin importar su lugar de adscripción, y de promover el concepto y la aplicación de *planta global y flexible* de los empleados administrativos. Todo ello cimentado en la colaboración entre las sedes y las unidades académicas, para atender y resolver

sus situaciones internas y responder desde el conocimiento al desarrollo con equidad y respeto de la riqueza de la diversidad de cada una de las regiones que constituyen la nación colombiana. El *modelo intersedes* convoca a la unicidad, la articulación y la identidad institucional desde el reconocimiento de la diferencia y la diversidad. Las diferencias connaturales a sus sedes y campos del conocimiento, y la riqueza de la diversidad de territorios y culturas, son valor central de la capacidad y riqueza de la Institución, que tiene la

obligación de contribuir a consolidar el proyecto de nación desde la perspectiva del desarrollo con equidad de sus regiones. Es desde esta perspectiva en la que se forman integralmente cada semestre –desde el saber universal y de la ética en los diversos campos del conocimiento– más de 60.000 ciudadanos provenientes del 90 % de los municipios del país, como líderes de transformación de sus territorios, respetuosos de su patrimonio natural y cultural, y conscientes y comprometidos con el valor de lo público.

▼ Foto: Sede Orinoquia.



La equidad es un valor central del modelo interse-des que reconoce el valor de la diferencia y la diversidad de cada una de las sedes.

En el modelo interse-des, cada sede es un espacio académico desde donde simultáneamente se resuelve lo regional y se construye lo nacional. La UNAL, como un proyecto cultural, científico y colectivo de nación, asume desde el modelo interse-des un enfoque territorial con dimensión de nación, que implica actuar desde el saber universal, de cara a las realidades, los problemas y procesos internos y contextuales, bajo la lupa de la sostenibilidad (social, financiera, ambiental) y la sustentabilidad, vistas desde una dimensión tanto ética como política (Jiménez y Novoa, 2014), y generando desde allí sentido de pertinencia y pertenencia, y un modo de comportamiento tanto dentro de la universidad como en su articulación externa. Desde el modelo interse-des, entonces, cada sede adquiere esta doble connotación, son espacios intelectuales, académicos y culturales que consolidan capacidades para el desarrollo local y regional, y simultáneamente aportan desde la diferencia y la diversidad a la construcción de universidad y de nación.

La equidad es un valor central del modelo interse-des que reconoce el valor de la diferencia y la diversidad de cada una de las sedes. Hoy, cada Sede de la Universidad da cuenta de capacidades y fortalezas distintivas que recogen la historia de su constitución, desarrollo, evolución y consolidación. Sin embargo, aunque la diversidad y la

diferencia que potencian el quehacer académico son valores de la riqueza institucional, la diferencia soportada en la inequidad y la exclusión no lo son. Hoy, las inequidades son visibles e importantes entre sedes y facultades en términos de disponibilidad de recursos humanos, de infraestructuras y tecnologías, para atender el compromiso institucional con el desarrollo regional y el bienestar universitario.

El modelo interse-des no reemplaza la gestión necesaria, con perspectiva de equidad, para fortalecer la disponibilidad de recursos humanos, de infraestructura o tecnológicos necesarios en las sedes que lo requieran con mayor urgencia. Sin embargo, este modelo propone poner los recursos de la Universidad en su conjunto a disposición de la formación y la gestión del conocimiento. De manera tal que, por ejemplo, una pregunta de investigación formulada por un grupo de investigación en Amazonas pueda usar recursos de los laboratorios de cualquiera otra de las ocho sedes para contribuir a realizar los experimentos requeridos dentro del proceso.

El modelo interse-des entiende la Universidad como un sistema de capacidades distribuidas. La sumatoria de las fortalezas constituidas en cada sede puestas al servicio de la construcción de la nación, más allá de las dinámicas propias de la sede, constituyen una riqueza incomparable

de la Institución. El modelo interse-des le apunta a fortalecer la autonomía de sedes y facultades para la toma de decisiones que, sin desdibujar la unicidad e identidad institucionales, alcancen los mejores resultados posibles, pero propone que las capacidades distintivas logradas se pongan al servicio de la construcción colectiva de toda la Universidad.

Un ejemplo de capacidades distribuidas en las sedes puestas al servicio del desarrollo institucional lo constituye el programa de transformación digital. Cada una de las sedes andinas, en concordancia con sus fortalezas, asumió un componente y es responsable de este para toda la Universidad. La Sede Bogotá está encargada de liderar la Sección de Infraestructura y Gestión de Servicios TI, la Sede Medellín la Sección de Aplicaciones, la Sede Manizales de la Sección de Seguridad de información, y por último, la Sede Palmira coordina todos los esfuerzos de la Universidad relacionados con la Sección de Identidades Digitales. Como punto importante de articulación interse-des, cada sede lidera un Comité de Estrategia Digital integrado por expertos de toda la Universidad

El modelo interse-des es de liderazgo colectivo, colaborativo y transformador; busca promover tanto la circulación del conocimiento entre

las sedes como las mejores prácticas académicas y administrativas; y aprender permanentemente de los otros y enriquecernos de la diversidad de las capacidades consolidadas. Desde las fortalezas de las sedes es posible dirigir programas y proyectos que beneficien a la Universidad en su conjunto. Desde esta perspectiva, será posible pensar en programas de formación de pregrado y posgrado nacionales, institutos nacionales de extensión universitaria. De igual manera, en los procesos administrativos podremos avanzar a partir de las mejores prácticas de la gestión administrativa y financiera incluyendo la posibilidad de formular centros de recursos compartidos entre las sedes.

Un buen ejemplo del liderazgo y del trabajo colaborativo propuesto en el modelo interse-des lo constituye la Sede de La Paz (Cesar), que busca ser un laboratorio de innovación académica y pedagógica para la Institución y un modelo de educación centrado en el aprendizaje. Allí confluyen las unidades académicas con programas homólogos en las sedes andinas para discutir y acordar cómo poner en marcha los procesos de formación en los seis programas de pregrado propuestos para la formación integral de científicos y profesionales capaces de liderar la transformación regional. En compañía de

profesores de esas unidades académicas se formularon conjuntamente las mallas curriculares de los seis programas de pregrado, evidenciando y proponiendo interacciones entre ellos. Algunos de los profesores de las sedes andinas han acompañado los procesos de formación de las primeras cohortes, asumiendo el reto del modelo propuesto, centrado en un ciclo de fundamentación sobre los diversos lenguajes de los saberes y priorizando los procesos de aprendizaje del estudiante, en formatos de aula compartida por varios profesores. Posteriormente estas mismas unidades académicas de las sedes han sido las que han participado en la formulación de los concursos docentes y la selección de la planta de profesores. Como resultado, han surgido varios procesos de colaboración entre programas y se potencia la idea de que las capacidades docentes o de infraestructura puedan ser usadas por todos los programas homólogos, sin importar en qué sede se encuentren.

El modelo interse-des es asociatividad, es trabajo colaborativo y en red comprometido con el desarrollo regional como condición de un país más equitativo. Además de los alcances de la gestión universitaria y la responsabilidad de la comunidad académica en cada una de las sedes, las responsabilidades trascienden los límites de las preocupaciones internas,



comprometiendo a la Universidad, entre otros aspectos, a liderar el posicionamiento de la educación y la gestión del conocimiento como elementos críticos de la construcción de tejido social de las regiones y su incorporación al proyecto general de nación; a procurar la articulación entre los resultados de la gestión institucional con las necesidades y aspiraciones de las comunidades en los contextos regionales y de la sociedad colombiana en su conjunto; a comprometerse con modelos de gestión orientados a desarrollar una educación pública sostenible y sustentable, y a liderar, mediante el ejercicio del liderazgo colaborativo, la vinculación de la comunidad universitaria colombiana a las redes globales de ecosistemas sustentables basados en conocimiento.

La formulación preliminar del modelo intersedes y sus desarrollos iniciales se han sustentado en trabajos como los del Centro de Pensamiento en Transformación Organizacional con énfasis en las sedes de presencia nacional que, liderado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Sede Bogotá, las direcciones de sedes y la Vicerrectoría General, ha generado diálogos intersedes en los que se revisan los elementos convergentes de las dinámicas universitarias y se establecen programas o proyectos colaborativos entre las sedes. El modelo



▲ Foto: Sede Orinoquia.

intersedes soportado en la interacción, el liderazgo colaborativo y colectivo, y la circulación del conocimiento, nos permitirá aportar al futuro de una Universidad verdaderamente nacional, incluyente y equitativa, que pueda aprovechar su conocimiento para resolver las problemáticas apremiantes de la nación haciendo uso de las capacidades consolidadas en todas las sedes. Cada uno de nosotros está invitado a esta transformación cultural para sentir que más allá del lugar de adscripción pertenecemos a una única Universidad que nos ofrece las capacidades en sus nueve sedes y desde la cual podemos aportar al desarrollo equitativo de la nación.

7.2. Ejes estratégicos, propósitos, programas, indicadores, metas, acciones asociadas

Los ejes estratégicos contienen las grandes apuestas temáticas de la UNAL para el periodo 2022-2024. El presente plan se fundamenta en cuatro ejes estratégicos que describen la orientación de los esfuerzos en el corto plazo, para garantizar una visión futura de la Universidad en conexión con el país y con el mundo; estos son:

- Construcción de nación y paz sostenible desde los territorios.
- Liderazgo académico nacional en un entorno global.

Las acciones asociadas con cada programa permiten plantear los principales cursos u hojas de ruta factibles y necesarias para lograr los objetivos y las metas planteadas.

- Armonización de las funciones misionales para la formación integral.
- Universidad autónoma y sostenible.

Cada eje plantea a su vez unos propósitos sustantivos, que son un conjunto de objetivos amplios que sustentan el eje y al mismo tiempo los fines esenciales de la Universidad para avanzar en el corto y mediano plazo. Los programas contenidos en cada eje identifican de forma concreta el sentido y el alcance temático de los esfuerzos institucionales que se realizarán en la vigencia del plan.

La definición de indicadores y metas de mediano plazo implica la estimación cuantitativa o cualitativa de los objetivos

trazados, sus variables sustantivas y su dimensión temporal al 2024. Estos indicadores y metas nos permiten establecer mecanismos de medición para monitorear la producción y el logro del PGD. Un número importante de variables asociadas con los indicadores y las líneas base comprometidas en cada programa de este PGD hace referencia a conceptos o constructos que, además de representar y hacer alusión a construcciones teóricas –formación integral, bienestar, políticas, calidad, etc.–, no se pueden medir ni expresar de manera simple y concreta en el presente PGD. Dada su naturaleza y carácter relativamente nuevo, los indicadores compuestos propuestos requieren desarrollos metodológicos que demandan un tiempo razonable para construir los instrumentos que permitan aproximar su medición. Por lo expuesto, algunos de los indicadores propuestos en este documento, y sus características de línea base y metas cuantitativas, no se encuentran disponibles, dado que aún no han sido desarrollados de manera precisa al momento de redactar este plan. En los primeros meses de desarrollo del presente PGD se deben afinar los instrumentos de medición de la todos los indicadores que forman parte del componente medible, los cuales, además de tributar al presente plan, deben aspirar a ser sostenibles a mediano y largo plazo.

Las acciones asociadas con cada programa permiten plantear los

principales cursos u hojas de ruta factibles y necesarias para lograr los objetivos y las metas planteadas. Los planes de acción de cada una de las sedes deben articular, a su vez, estrategias o acciones bandera alineadas a cada uno de los programas y ejes estratégicos del presente PGD.

Eje Estratégico 1. Construcción de nación y paz sostenible desde los territorios

Descripción general

Los fines misionales de la Universidad nos confieren la responsabilidad histórica de aportar a la reconstrucción del tejido social, político, económico y cultural de las comunidades que conforman el territorio colombiano, a través de la gestión del conocimiento. El territorio, lo local, la región, se constituyen en el espacio clave para construir, liderar y sostener desde la Universidad las condiciones que procuren la paz con equidad. Con una perspectiva inter y transdisciplinar, la UNAL debe favorecer y entablar diálogos con las comunidades en sus territorios, mediante la escucha activa y valorando su diversidad, para robustecer los procesos colectivos transformadores que mejoren la convivencia y las capacidades de liderazgo colectivo transformador, y que a su vez mejoren la convivencia y el bienestar social en todo el país.

Propósitos sustantivos

La UNAL se propone potenciar su papel como co-creadora de soluciones a las problemáticas nacionales desde y con los territorios, además de abordar las acciones para la paz desde las comunidades académicas, estimulando liderazgos compartidos y nuevo conocimiento. Para esto, el eje ubica tres programas estratégicos con acciones dirigidas a: (i) proyectarse en los territorios; (ii) aportar al desarrollo territorial desde la gestión del conocimiento, y (iii) apoyar las acciones que las comunidades en los territorios y el Estado requieren hacia la consolidación de la paz con equidad.

Programa 1 (E1P1).

Cultura y construcción de paz

Descripción

Este programa estratégico se formula a partir de la responsabilidad y la capacidad de la UNAL para contribuir, co-crear y colaborar con las comunidades en la solución de problemas estructurales que afectan las condiciones para alcanzar escenarios de paz en los territorios. El principal papel de la UNAL en la construcción de una paz sostenible está en gestionar y movilizar el conocimiento *hacia* y *desde* las comunidades, y estimular el



▲ Foto: Sede Palmira.

diálogo de saberes y el liderazgo con los territorios para promover el desarrollo.

La acción institucional del E1P1 debe ser liderada desde el trabajo interse-des, las facultades, los centros e institutos, las unidades académicas y las comunidades académicas organizadas en todas las formas que estimula la UNAL.

Objetivos E1P1

- Potenciar las Sedes de Presencia Nacional (SPN) como nodos estratégicos de convergencia de las acciones de investigación, extensión, emprendimiento y transferencia

de procesos de innovación social y tecnológica, y como nodos operativos del modelo interse-des.

- Co-construir e implementar soluciones a retos y problemáticas priorizadas por el territorio y relacionadas con el desarrollo sostenible y la construcción de paz.
- Fortalecer desde las nueve sedes la gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo Universidad-sociedad civil-gobiernos locales.
- Ampliar y fortalecer tanto la infraestructura física y tecnológica como las capacidades de la UNAL en ciencias de la salud.

Metas e indicadores del E1P1

NOMBRE DEL INDICADOR	META 2024	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de avance en el diseño y la implementación del marco de operación del modelo interse-des en las nueve sedes y en el Nivel Nacional.	100 %	Vicerrectoría General, Vicerrectorías de Sede y Direcciones de SPN	Vicerrectoría General
Tasa de variación porcentual de soluciones a retos co-construidos con y desde los territorios (inversión, investigación, extensión, creación e innovación) formulados y desarrollados para fortalecer las entidades y los procesos territoriales.	Aumento anual del 10 %	Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectorías de Sede y Direcciones de SPN, Dirección Nacional de Planeación y Estadística (DNPE)	Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectorías de Sede y Direcciones de SPN, DNPE
Número de Planes Estratégicos Departamentales de CT&I acompañados en sus procesos de formulación.	9	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectorías y Direcciones de Sede	Vicerrectorías y Direcciones de Sede
Tasa de variación porcentual de movi-lidades e intercambios (docentes, estudiantes, egresados y administrativos) presenciales y virtuales entre sedes y con sus territorios.	Aumento anual del 10 %	Vicerrectoría Académica, Vicerrectorías y Direcciones de Sede	SIA, SARA y SIE
Tasa de variación porcentual en la producción académica en colaboración con actores del territorio (artículos, tesis, ponencias, informes, actividades con participación de actores provenientes de las comunidades).	Aumento anual de 10 %	Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación, Dirección Nacional de Talento Humano	SARA, Hermes, Comité de Puntaje
Número de estudios de viabilidad académica, técnica y financiera para expandir las capacidades en Ciencias de la Salud en el territorio.	2	Vicerrectorías Sede Bogotá y Sede Medellín	Vicerrectorías Sede Bogotá y Sede Medellín

Acciones asociadas con el E1P1 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*
Fortalecer y ampliar el espectro de actuación de la Red Paz UNAL.	○		○	
Promover Centros de Excelencia en temas estratégicos y de importancia para el país.	○			
Afianzar los laboratorios de innovación social de la Universidad.	○		○	○
Recuperar la Red de Comités de Ética en Investigación y Extensión.		○		
Contribuir a los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) desde la política de investigación, extensión e innovación social.			○	
Construir programas y convocatorias en sectores clave para el sector rural y marítimo.			○	
Impulsar los programas de Telemedicina y TeleUCI para aumentar la cobertura y calidad de la atención en salud.	○			
Gestionar la viabilidad de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Sede Medellín.	○			
* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada directamente con: los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la Misión de Sabios (ODS-MS); las Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional (RAI); el Marco orientador del Plei, en su versión 1.5 (Plei), y las Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas (Cyc).				

➤ **Programa 2 (E1P2). Ecosistema UNAL de Campus y Campos Sustentables**

Descripción

Este programa estratégico se formula con la intención de integrar los ODS en la dinámica de corto, mediano y largo aliento de la Universidad, acerca de cómo se entienden y cómo se contribuye a conseguirlos. Por ello, el Ecosistema de Campus y Campos Sustentables tiene iniciativas

transversales que tocan muchos componentes de la Universidad en su relación con el entorno y con los territorios en la gestión del conocimiento y su liderazgo. Desde los proyectos de infraestructura, pasando por la gestión ambiental, hasta la filosofía de armonización de las funciones misionales, el Bienestar Universitario y el enfoque territorial, todo eso lleva a posibilitar una comunidad UNAL como agente de cambio para la paz de nuestro país y para la sustentabilidad y supervivencia de la especie humana.

La acción institucional del E1P2 debe ser liderada desde las Direcciones de Sede, las Vicerrectorías, las Unidades Académicas y las comunidades académicas organizadas en todas las formas que estimula la UNAL.

Objetivos E1P2

- Contar con infraestructura y planta física moderna, accesible, multifuncional, sostenible y sustentable que responda de manera oportuna y eficiente

a las características de la comunidad universitaria y del territorio, con prioridad en las Sedes de Presencia Nacional.

- Realizar programas de mantenimiento a la infraestructura de las Sedes, que ajuste unas mejores condiciones en las

instalaciones que no se puedan renovar o modernizar.

- Apropiar los ODS como elementos dinamizadores, articuladores y de acción para el cumplimiento de las metas institucionales.
- Impulsar los campus de la UNAL como referentes nacionales de

innovación ambiental y de prácticas institucionales y personales saludables y sostenibles.

- Dar cumplimiento a la declaratoria institucional dada por el CSU, en relación con el reconocimiento del cambio climático como una emergencia.

Metas e indicadores gruesos del E1P2

NOMBRE DEL INDICADOR	META 2024	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de avance en la ejecución del plan de gestión de activos de infraestructura para el periodo 2022-2024.	100 %	Rectoría, Vicerrectoría General, Vicerrectorías y Direcciones de Sede y Direcciones de Ordenamiento y Desarrollo Físico	Direcciones de Sede y Direcciones de Ordenamiento y Desarrollo Físico
Porcentaje de políticas de sostenibilidad UNAL implementadas a partir de los factores del GreenMetrics para campus sustentables.	60 %	Rectoría, Vicerrectoría General y Direcciones de Ordenamiento y Desarrollo Físico	CTNGA, Gestión Ambiental, Vicerrectoría de Investigación y DNPE
Porcentaje de políticas con componentes ODS incorporados en planes y políticas de la Universidad.	50 %	Vicerrectoría General, Vicerrectoría de Investigación y DNPE	CTNGA, Gestión Ambiental, Vicerrectoría de Investigación y DNPE
Posición mundial de la Universidad en el ranking UI GreenMetric World University Ranking.	Avanzar 7 posiciones (llegar a la posición 45)	Vicerrectoría General	CTNGA, Gestión Ambiental

Acciones asociadas con el E1P2 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*	CSU*
Iniciar la priorización de las obras y definir cómo serán las intervenciones, de manera que sean sostenibles y sustentables.					○
Establecer el hilo conductor, asociado con el Plan Estratégico Institucional, que defina mecanismos de priorización de infraestructura en las Sedes para que los asuntos relacionados con la infraestructura no queden a disposición del Vicerrector de turno.					○
Definir de manera explícita en este PGD la infraestructura necesaria, a través de un proyecto específico –liderado desde el Nivel Nacional que involucre a todas las Sedes priorizando la inversión en infraestructura–, con apuestas y recursos comunes para todas las Sedes y Facultades de la Universidad.					○
Realizar los estudios e inversiones necesarias, estableciendo en el primer año una directriz que defina qué edificios son recuperables mediante mantenimiento y cuáles definitivamente requieren nuevas edificaciones, con el fin de ir alineando los temas presupuestales a estos dos objetivos.					○
Definir los énfasis, presentar las líneas presupuestales y establecer la hoja de ruta en infraestructura.					○
Estudiar la solicitud de la Facultad de Ciencias de la Sede Bogotá, que es llevar los proyectos FBIG (Farmacia, Biología, Instituto de Ciencias Naturales y Geociencias) hasta la fase de licencia o Fase 3, e incorporarla en la hoja de ruta de Infraestructura de la Universidad.					○
Priorizar sin recursos la solución a la grave problemática de infraestructura de la Facultad de Ciencias de la Sede Bogotá, la cual se orientará al apoyo en la gestión de recursos financieros a partir de proyectos –presentados por las respectivas comunidades o Unidades Académicas Básicas afectadas–, conforme el compromiso expuesto por la Decanatura.					
Establecer un plan de gestión de activos de infraestructura para el desarrollo sostenible que considere un inventario actualizado de necesidades y proyecciones de infraestructura física de la Universidad (gestión de bienes inmuebles, conservación, mejora y desarrollo de edificaciones y obras complementarias), bajo una perspectiva de sostenibilidad integral (institucional, ambiental, financiera, social) que se aproxime a fuentes de financiamiento disponibles para cada caso, con horizonte a 2034, y que permita priorizar las obras que se ejecutarán en el presente PGD.	○	○	○	○	

Acciones asociadas con el E1P2 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*	CSU*
Generar un marco ambiental para el desarrollo de la infraestructura física de los campus de la UNAL.	○		○		
Formular la Política de Eficiencia Energética UNAL e implementar la primera etapa del Sistema de Gestión Energética UNAL.	○		○		
Formular e implementar proyectos o acciones compatibles con los ODS, orientados a la sustentabilidad de los campus de la UNAL, preservando los aspectos bióticos y físicos y optimizando los componentes social, económico y ambiental.	○		○		
Generar una red de sinergias con actores internos y externos a la Universidad, que permitan establecer estrategias que propendan por el cuidado del medioambiente y la sostenibilidad.	○				
Ejecutar los programas ambientales en función de necesidades y oportunidades de mejora.	○				
Evaluar la efectividad de las acciones en torno a la sustentabilidad de los campus UNAL.	○		○		
Proponer e implementar mecanismos que apunten a la neutralidad de carbono en los campus de la UNAL.	○		○		
Establecer el Sistema de Información Ambiental UNAL.	○				
Proyectar el crecimiento, mejoramiento y la adecuación de la planta física de los campus a partir de la estandarización de unos criterios mínimos de campus accesibles, sostenibles y sustentables.	○				
Proteger y preservar el medioambiente mediante el aumento de áreas preservadas y protegidas en los campus.	○				
Contar en los campus con un número de áreas mínimas productivas (huertas, compostaje, cultivos, etc.).	○				
Fortalecer la investigación ambiental en la Universidad mediante la articulación de las sedes en el aprovechamiento de sus territorios y cultura, con los contenidos y vocación de los programas académicos.	○				
Fortalecer la implementación de la Política de Gestión de Documentos Electrónicos y la cultura de uso racional de papel.	○				
Definir e implementar el programa de uso eficiente de materiales, promoviendo la reducción de plásticos de un solo uso y apropiar los lineamientos de la economía circular.	○		○		
* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada directamente con: los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la Misión de Sabios (ODS-MS); las Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional (RAI); el Marco orientador del Plei, en su versión 1.5 (Plei) y las Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas (CyC).					



▲ Foto: Sede de La Paz.

Eje Estratégico 2. Liderazgo académico nacional en un entorno global

Descripción general

La UNAL debe mantener y fortalecer su liderazgo académico para incidir en las transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales, mediante la participación e incidencia crítica de sus docentes, estudiantes y egresados en los procesos y espacios de decisión del país. Es fundamental la presencia activa de nuestros académicos en las organizaciones que integran los sistemas de educación, ciencia, tecnología e innovación, competitividad, y en la sociedad civil. A su vez, el proceso de formación integral debe generar la apropiación de valores éticos y democráticos y preparar al estudiante para comprender la realidad de su territorio, hacer nuevas preguntas y transformar su entorno como ciudadano, líder y profesional dispuesto a interactuar en ámbitos locales, nacionales e internacionales. Asimismo, buscamos una Universidad que proyecte este liderazgo nacional, construido desde los territorios, hacia un liderazgo global a través de una apuesta por el Sur.

Propósitos sustantivos

La UNAL se propone mejorar su posicionamiento estratégico y de liderazgo para afrontar los retos del país

y del contexto internacional/global/planetario, desarrollando capacidades de liderazgo colectivo y transformador en las siete áreas del conocimiento en las que tiene programas curriculares. Para esto, el eje contiene dos programas estratégicos con acciones dirigidas a: (i) consolidarse como el actor académico líder y estratégico más importante para el país; (ii) posicionarse como institución formadora y espacio de diálogo para líderes sociales y funcionarios que inciden en las decisiones públicas; (iii) fortalecer un liderazgo académico nacional, internacional y de apuesta por el Sur¹⁸.

➤ **Programa 3 (E2P1). Ecosistema de liderazgo público**

Descripción

Este programa estratégico implica reconocer el liderazgo en términos de la capacidad de orientar un colectivo, o de representarlo, encararlo y dirigirlo, pero también, y más importante, en términos de la capacidad de abrir espacio a otros liderazgos: de eso trata el liderazgo colectivo y transformador. En este sentido, el trabajo de la Universidad es acompañar a las comunidades para que en ellas mismas configuren liderazgos. Es un liderazgo que pone énfasis en lo público, siendo lo público el pensamiento colectivo, con una mirada en el largo plazo. Este liderazgo

es una manera de promover la toma de conciencia y autonomía de los grupos sociales, y la posibilidad de aportar herramientas para esos liderazgos. No se trata de individuos, sino de colectivos que asumen su autonomía y su capacidad de gestión. Los grandes problemas sociales requieren del concurso de distintas personas e instituciones. El trabajo con otras IES parte del respeto mutuo, de la posibilidad de escuchar y de construir con los otros. Se espera que las personas que egresan de la UNAL sean líderes en los distintos espacios en los que interactúan.

La acción institucional del E2P1 debe ser liderada desde el modelo intersedes, con las Vicerrectorías, los institutos, la red de egresados UNAL y las comunidades académicas organizadas en todas las formas que estimula la UNAL.

18. Apuesta entendida como construcción de un diálogo simétrico con el Norte. Podemos dialogar con el Norte desde una fortaleza de proyectos y de pensamiento académico que existe, que es fuerte y que podemos liderar desde el Sur. No se trata de aislarse del resto del contexto global, sino de equilibrar esta asimetría que se mantiene en los sistemas de medición científica, de publicaciones, de rankings, de financiamiento e iniciativas de investigación, etc.

Objetivos E2P1

- Fortalecer el posicionamiento de la Universidad en escenarios de toma de decisiones, tanto en el sector público como en el privado.
- Fortalecer los espacios para reflexionar problemas estratégicos de las regiones y del país, en un esfuerzo conjunto comunidad-Estado-sector productivo.
- Fortalecer las habilidades y competencias que favorecen el liderazgo en los miembros de la comunidad universitaria.
- Promover una cultura de liderazgo público en la sociedad y en las comunidades donde la Universidad hace presencia.
- Fortalecer el Programa, la Red y el Sistema de Información de Egresados de la Universidad.
- Fortalecer la reputación, el prestigio y el reconocimiento de la Universidad y de la marca UNAL.
- Impulsar y facilitar el diálogo entre la comunidad universitaria y el CSU.

Metas e indicadores gruesos del E2P1

NOMBRE DEL INDICADOR	META 2024	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de avance en la implementación del ecosistema de liderazgo público de la Universidad.	100 %	Vicerrectorías General, Académica y de Investigación, DNPE	Vicerrectorías General, Académica y de Investigación, DNPE
Número de planes y proyectos intersedes e interdisciplinarios de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU) encaminados a aportar a los análisis, estudios y propuestas para la generación de políticas públicas en las áreas estratégicas del país.	1 plan o proyecto por área estratégica	Vicerrectoría de Investigación	Equipo de Indicadores Vicerrectoría de Investigación
Índice de promoción del liderazgo y las capacidades regionales: se construye a partir de la relación entre proyectos, convenios, redes, emprendimientos, ejercicios de innovación y creación, programas académicos, observatorios-institutos, tasa de retorno Peama, artículos y publicaciones UNAL, todos ellos asociados con las regiones e integrados a las Sedes de Presencia Nacional y sus territorios de trabajo.	Crecimiento anual superior al 15 %	Vicerrectorías General, Académica y de Investigación, DNPE	Vicerrectorías General, Académica y de Investigación, DNPE
Tasa porcentual de vinculación de egresados UNAL a redes, proyectos o espacios de incidencia en la toma de decisiones nacionales y la construcción de políticas públicas.	30 %	Programa de Egresados	Programa de Egresados
Porcentaje de avance en la definición, construcción e implementación del Sistema de Medición de Impacto Interno y Externo UNAL en los contextos social, político, económico, académico, cultural y ambiental.	100 %	Vicerrectorías General, Académica y de Investigación, DNPE	Vicerrectorías General, Académica y de Investigación, DNPE
Número de espacios de diálogo realizados entre la comunidad universitaria y el CSU.	Al menos dos (2) por vigencia	Rectoría y Secretaría General	Rectoría y Secretaría General

Acciones asociadas con el E2P1 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*
Ampliar las acciones del Instituto de Liderazgo Público a través de un plan de acción diseñado y en ejecución.			○	
Fortalecer la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU).	○		○	
Estructurar y operar un observatorio de la política pública y la agenda pública.	○			
Diseñar y operar una estrategia de posicionamiento y participación incidente de la comunidad académica en espacios de decisión y deliberación de la agenda pública.			○	○
Diseñar y operar un registro dinámico de los egresados de la UNAL y su participación en el mercado laboral y en escenarios de toma de decisiones.		○		
Diseñar y operar un plan estratégico de formación que promueva la cultura del liderazgo en la comunidad académica.	○		○	○
Diseñar y operar 9 mapas dinámicos de actores del sector público y privado.	○		○	
Diseñar y operar 9 estrategias de promoción del liderazgo regional.	○		○	
Diseñar y operar un programa de investigación sobre la gestión pública, la gestión social y el liderazgo público.	○		○	
Conformar el Instituto de Investigación, Innovación y Política Educativa UNAL.	○			
Avanzar en la creación de una Escuela Nacional de Comunicación Social y Periodismo Científico y Cultural.			○	
* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada directamente con: los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la Misión de Sabios (ODS-MS); las Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional (RAI); el Marco orientador del PLEI, en su versión 1.5 (PLEI) y las Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas (CyC).				

**Programa 4 (E2P2).
Internacionalización con
Apuesta por el Sur**

Descripción

Este programa plantea la importancia geopolítica de la universidad latinoamericana. La UNAL ha avanzado en su relacionamiento con instituciones y asociaciones del continente y de

Iberoamérica, entre ellas la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe, la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), el Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida, y la Asociación de Estudios Latinoamericanos (LASA). En los últimos años, la Rectora de la UNAL ha liderado la Presidencia de la UDUAL,

a la cual pertenecen la mayoría de las universidades de Latinoamérica. La UDUAL se constituye en un foro en donde se tratan los principales problemas que aquejan a la región, para cooperar en su entendimiento y proponer soluciones a problemas comunes, desde una perspectiva global. Para aprovechar la ventana de oportunidad que ofrece liderar la Presidencia de esta organización,

se requiere fortalecer e incrementar intercambios, movilidad e investigación que involucren al mayor número de actores de la UNAL. Este liderazgo requiere alianzas con IES pares y socios estratégicos enfocados en la educación, la interculturalidad y el aporte del conocimiento a entornos sociales.

Existen tareas planetarias en las que estamos comprometidos a colaborar. Interesa no solo la producción con reconocimiento internacional, sino que también nos concierne la transformación del contexto en el territorio, con alianzas y en espacios de liderazgo transformador. Desde la perspectiva del compromiso de nación, las Sedes de Presencia Nacional de la Universidad se concibieron para ocuparse de las regiones donde están instaladas y de las comunidades que están en su contexto, al igual que para el relacionamiento, la cooperación y el liderazgo internacional. La Universidad piensa las fronteras desde la importancia geopolítica de la comunidad cultural inmersa en ellas.

La acción institucional del E2P2 debe ser liderada desde el modelo intersedes por la DRE, las Vicerrectorías, las Direcciones, los institutos y la red de egresados de la UNAL.

Objetivos E2P2

- Impulsar el intercambio de conocimiento a nivel nacional e



▲ Foto: Sede Palmira.

internacional, su transferencia y la cooperación Sur-Sur, especialmente con América Latina y el Caribe, Asia y África.

- Impulsar las relaciones transfronterizas de las Sedes de Presencia Nacional en un sentido de cooperación para la transformación del contexto/territorio.
- Fortalecer las competencias

interculturales y lingüísticas de docentes, estudiantes, administrativos y egresados en lenguas maternas y extranjeras.

- Potencializar la cooperación, el intercambio, la investigación y la movilidad nacional e internacional, basados en agendas de interés regional para las distintas sedes de la Universidad y en los ODS de la ONU.

Metas e indicadores gruesos del E2P2

NOMBRE DEL INDICADOR	META 2024	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de avance en la definición e implementación de la Estrategia de Cooperación Sur-Sur para el intercambio de conocimiento, colaboración, movilidad, investigación, indexación y cienciometría.	70 %	Vicerrectorías Académica y de Investigación, Dirección de Relaciones Exteriores (DRE)	Vicerrectorías Académica y de Investigación, DRE
Variación porcentual en el número espacios para profundizar y fortalecer las competencias interculturales y multilingüísticas de los docentes, estudiantes administrativos y egresados.	Incrementar en un 10 % el número de espacios	Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación
Tasa de variación porcentual de proyectos de formación, investigación, extensión, creación e innovación apoyados por convocatorias internacionales.	Superior al 15 % anual	Vicerrectorías Académica y de Investigación, DRE	Vicerrectorías Académica y de Investigación, DRE
Tasa de variación porcentual de artículos publicados en revistas indexadas y libros por parte de miembros de la UNAL en coautoría con académicos o pares de instituciones internacionales.	Superior al 10 % anual	Vicerrectoría de Investigación-Sistema Nacional de Bibliotecas UNAL-Editorial UNAL	Hermes, Comité de Puntaje, sistemas de indexación
Tasa de crecimiento porcentual de movilidades en modalidades presencial y virtual desde y hacia instituciones internacionales (docentes, estudiantes, egresados y administrativos) para cursar asignaturas, desarrollar prácticas, estancias, titulaciones, dobles titulaciones, investigaciones, innovaciones e intercambios, y creación artística, entre otros.	Incrementar en un 70 %	Vicerrectoría de Investigación, DRE, Dirección Nacional de Talento Humano	Vicerrectoría de Investigación, DRE, Dirección Nacional de Talento Humano
Índice de relacionamiento con programas académicos, redes académicas, sistemas de medición e instituciones del Sur: se construye a partir de la relación entre programas académicos con componentes transfronterizos, observatorios y redes continentales, participación en foros de diálogo y organismos de América Latina y el Caribe.	Crecimiento anual superior al 15 %	Vicerrectorías Académica y de Investigación, DRE	Vicerrectorías Académica y de Investigación, DRE

Acciones asociadas con el E2P2 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*
Realizar el seguimiento a los convenios internacionales activos y nuevos que incrementan la productividad académica e investigativa.	○	○		
Incrementar las invitaciones a profesores internacionales.		○		
Potenciar el abordaje crítico desde el Sur a los problemas que existen en nuestra América en materia de democracia, ciudadanía, integridad y cuidado de lo público.	○		○	
Elaborar una propuesta de fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur y con otros países, a partir del diagnóstico de las alianzas ya establecidas.	○	○	○	
Elaborar la hoja de ruta para la incorporación de dimensiones internacionales e interculturales en el currículo y en las prácticas pedagógicas para enriquecer el aprendizaje de los estudiantes.		○		
* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada directamente con: los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la Misión de Sabios (ODS-MS); las Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional (RAI); el Marco orientador del PLei, en su versión 1.5 (PLEI) y las Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas (CyC).				

Eje Estratégico 3. Armonización de las funciones misionales para la formación integral

Descripción general

La formación integral de los estudiantes se logra a través de un modelo educativo que armonice la investigación, la extensión y la docencia, en articulación con el Bienestar Universitario y la internacionalización, y que desarrolle aptitudes cognitivas, actitudes ciudadanas y expanda las capacidades para participar de la vida universitaria.

Aprender a aprender y atender las demandas sociales exige una formación integral estimulada a través del aprendizaje en el aula y fuera de ella y en la adquisición de experiencias en la investigación, la creación, el trabajo, el bien ser y el buen vivir, y el acompañamiento a las comunidades.

Propósitos sustantivos

La UNAL se propone formar personas integrales como agentes de cambio ético, con conciencia social para el desarrollo sustentable y la construcción de nación

en un entorno global. Para esto, el eje contiene tres programas estratégicos con acciones dirigidas a: (i) armonizar las funciones misionales en la formación integral; (ii) formar personas integrales en valores éticos en áreas de la cultura, las ciencias, la tecnología y la innovación en las siete áreas de conocimiento en las que la Universidad tiene programas curriculares; (iii) contribuir con el desarrollo humano integral de todas las personas que forman parte de la comunidad universitaria, con equidad, inclusión y con el reconocimiento de la diversidad de estas.



▲ Foto: Sede Palmira.

➤ **Programa 5 (E3P1). Aprendizaje colaborativo, transformación pedagógica y desarrollo curricular**

Descripción

La armonización de las funciones misionales tiene como objetivo fundamental la formación integral de ciudadanos responsables y autónomos, orientados a ser agentes de cambio con conciencia ética y social, capaces de contribuir a la construcción nacional, desde la riqueza y diversidad de las regiones, y desde el respeto por la diferencia y la inclusión social (Propósito Superior PGD 2021). Se busca formar estudiantes con aptitudes y actitudes para el ejercicio profesional de calidad, personas que

sean capaces de fortalecer los lazos sociales y ejercer el liderazgo colectivo y transformador que se requiere para que las comunidades, sobre la base del reconocimiento y el respeto mutuo, asuman el compromiso compartido que requieren los procesos de cambio.

Se quiere impulsar el aprendizaje centrado en los estudiantes, en el que el docente es un tutor que propicia espacios de diálogo y el egresado podrá articularse en esta construcción. Se propone propiciar el aprendizaje colaborativo, el aprendizaje basado en problemas, retos y proyectos, y el aprendizaje situado. Se parte del proceso de aprendizaje como una tarea colectiva. Del aprendizaje basado en problemas y proyectos ya se tienen pilotos en la Sede de La Paz, en Sumapaz

y en la Facultad de Ingeniería Sede Bogotá. Por último, es importante, en lo posible, que los problemas tengan que ver con el contexto local, regional, nacional o global y que a partir de su análisis se impulsen transformaciones. Se trata de buscar una mayor coherencia entre las pedagogías y el desarrollo curricular que requieren la formación integral y el impacto en el territorio.

La propuesta reconoce que parte de la riqueza de la Universidad está en la diversidad de estrategias pedagógicas y didácticas que resulta de las diferencias entre los campos de conocimiento, las modalidades de trabajo, y las orientaciones y propósitos formativos. El diálogo entre las distintas propuestas y estrategias pedagógicas es más rico, precisamente, cuando en ese diálogo

se construye a partir del respeto por la diferencia. Para ello se propone impulsar una reflexión pedagógica que involucre a profesores y estudiantes, y, si es posible, a los egresados. Se busca que las interacciones entre estos actores se conviertan en relaciones más horizontales de aprendizaje basadas en la colaboración. El trabajo de los profesores en grupos autónomos bajo la lógica de las comunidades de práctica y aprendizaje, el diálogo pedagógico permanente de los profesores y entre los profesores y los estudiantes y el trabajo interdisciplinario son claves para avanzar hacia la formación integral.

En los Peama ya se adelantan trabajos de los estudiantes con las comunidades que ayudan a resolver problemas del contexto y que constituyen un importante espacio de formación. El trabajo conjunto con los líderes, autoridades nacionales y regionales e interesados constituye un espacio de aprendizaje situado, clave para la formación ciudadana y para reconocer temas estratégicos de investigación.

La actual pandemia ha evidenciado potencialidades y debilidades del empleo de la tecnología como herramienta para la formación académica y la importancia de reflexionar sobre la relación entre presencialidad y virtualidad. La apropiación y el empleo de estas herramientas se debe hacer sin renunciar

al papel social de la Universidad como proyecto cultural y colectivo de la Nación. Es importante estar preparados para las transformaciones curriculares y pedagógicas que probablemente vendrán, sin renunciar a los fines estratégicos que se ha trazado la Institución. La virtualización que se llegue a adelantar debe servir a estos fines y, en particular, a la formación integral.

Dado el carácter internacional del conocimiento y de las comunidades académicas, y la necesidad de dialogar y construir colectivamente con otras comunidades del mundo, es importante internacionalizar el currículo. Es necesario consolidar el Bienestar Universitario como parte de la formación integral, para promover la equidad, el bien ser y el bien/buen vivir con igualdad de oportunidades. Es muy relevante la participación de los egresados en los procesos formativos, evaluativos y de transformación curricular, en el marco de la formación integral apoyada en la armonización de las funciones de docencia, investigación y extensión.

La acción institucional del E3P1 debe ser liderada desde el modelo intersedes por la Vicerrectoría Académica, las Direcciones Académicas, la Sede de La Paz y las comunidades académicas organizadas en todas las formas que estimula la UNAL.

Objetivos E3P1

- Conformar y consolidar espacios de colaboración inter y transdisciplinarios.
- Actualizar y fortalecer en pedagogía a los profesores de la Universidad mediante el trabajo colaborativo.
- Crear y consolidar experiencias de aprendizaje basado en problemas, retos y proyectos, aprendizaje colaborativo y aprendizaje situado.
- Promover un desarrollo curricular que, a partir de la evaluación de la reforma, avance en la implementación de los lineamientos, principios y orientaciones del Acuerdo 033 de 2007.
- Impulsar la transformación curricular con enfoque territorial.
- Impulsar la internacionalización de los currículos.
- Fortalecer en el proyecto académico de la Universidad los principios de respeto por la diferencia, equidad e inclusión, y la perspectiva de género.
- Elaborar participativamente una política de posgrados para la UNAL.
- Reformular y consolidar el ecosistema de innovación académica.
- Formular y consolidar un ecosistema para la gestión del conocimiento académico.
- Ampliar la participación de los egresados en los procesos académicos de la UNAL.

Metas e indicadores del E3P1

NOMBRE DEL INDICADOR	META 2024	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Variación porcentual de espacios colaborativos inter y transdisciplinarios consolidados	Incrementar en un 10 % el número de los espacios colaborativos	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación
Variación porcentual de profesores, estudiantes, egresados y actores del territorio que participan en los espacios colaborativos inter y transdisciplinarios consolidados.	Incrementar en un 10 %, por cada actor, el número de participantes	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación
Variación porcentual de profesores que participan en actividades de actualización y fortalecimiento pedagógico.	Incrementar en un 10 % el número de profesores que participan	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Porcentaje de avance en el desarrollo de experiencias de aprendizaje basado en problemas retos y proyectos, aprendizaje colaborativo y aprendizaje situado.	100 %	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación
Número de programas curriculares de pregrado que incorporan cambios orientados a la aplicación integral de los lineamientos, principios y orientaciones del Acuerdo 033 de 2007.	21 programas de pregrado	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Número de programas curriculares con enfoque territorial y que involucran trabajo colaborativo con actores del territorio.	21 programas de pregrado	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Porcentaje de avance de una propuesta de nuevos estudios generales, para los Peama y para programas académicos.	100 %	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Porcentaje de avance en la formulación participativa de una política de posgrados para la UNAL.	100 %	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Variación porcentual de actividades que fortalecen el proyecto académico de la Universidad en términos de respeto por la diferencia, equidad e inclusión y perspectiva de género.	Incrementar en un 10 % el número de actividades	Vicerrectoría Académica Dirección Nacional de Bienestar Universitario	Vicerrectoría Académica Dirección Nacional de Bienestar Universitario
Variación porcentual de programas curriculares que emplean estrategias virtuales e híbridas en formación.	Incrementar en un 10 % el número de programas	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Variación porcentual de programas curriculares con una apuesta por la internacionalización del currículo (con prioridad en programas que contribuyan al uso de una segunda lengua).	Incrementar en un 10 % el número de programas	Vicerrectoría Académica Direcciones Nacionales de Pregrado y Posgrado	Vicerrectoría Académica Direcciones Nacionales de Pregrado y Posgrado
Porcentaje de participación de los egresados en los procesos académicos de la UNAL.	Incrementar en un 20 % la participación	Vicerrectoría Académica Oficina Egresados	Vicerrectoría Académica Oficina Egresados
Porcentaje de avance en la reformulación del ecosistema de innovación académica.	100 %	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica

Acciones asociadas con el E3P1 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*	CSU*
Priorizar un programa de segunda lengua que cierre las brechas dentro de la población admitida.					○
Fortalecer los Grupos de Estudio Autónomo (GEA) y la Escuela de Pares Tutores (EPT).	○			○	
Ampliar la Política de Estímulos a la Docencia Destacada.					
Crear ambientes formativos en la docencia, la investigación y la extensión.			○		
Reconceptualizar y fortalecer el componente de fundamentación de los programas académicos.					
Implementar los lineamientos de la formación integral y los nuevos estudios generales.	○				
Integrar en las apuestas curriculares de pregrado y posgrado, y en los proyectos de investigación y extensión, aspectos que abarcan los ODS.			○		
Organización de los posgrados			○		
Reformulación y avance en la consolidación del Ecosistema Institucional de Innovación Académica.	○				
Implementación de los lineamientos de la reforma académica y del plan de mejoramiento derivado de su evaluación.					
Fortalecer la Política de Acompañamiento Institucional a Estudiantes y Docentes y el Sistema de Acompañamiento Estudiantil.				○	
Continuar con los convenios que se han establecido con los diferentes proveedores de herramientas tecnológicas para aprendizaje en línea como Coursera, Amazon, etc., vigentes durante la pandemia.					○
* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada directamente con: los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la Misión de Sabios (ODS-MS); las Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional (RAI); el Marco orientador del Plei, en su versión 1.5 (PLei) y las Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas (CyC).					



▲ Foto: Sede Palmira.

► **Programa 6 (E3P2). Armonización de las Funciones Misionales para la gestión del conocimiento**

Descripción

Este programa asume la gestión del conocimiento como la actividad colectiva y transformadora que nuestra comunidad académica desarrolla, con la consolidación de redes y alianzas, mediante la creación, el descubrimiento, la adaptación crítica, la significación, el enriquecimiento, la preservación, la transferencia, la difusión, la divulgación y el uso del conocimiento para producir cambios en la Institución; contribuir a la solución de problemas nacionales y regionales estratégicos; aportar al desarrollo del país desde los territorios y lograr transformaciones sociales que mejoren la calidad de vida de las personas en comunidad. Como Universidad que aprende, gestionamos el conocimiento

gracias a la formación integral, con la armonización de la docencia, la investigación y la extensión y con el ánimo de hacer partícipes de la capacidad transformadora del conocimiento a las comunidades y sectores sociales que conforman nuestra nación. Con esta buscamos promover la apropiación social del conocimiento, expandir las fronteras del conocimiento humano, fomentar la creatividad de las personas y su liderazgo colectivo, y contribuir a la formulación de políticas públicas con el objetivo de construir y consolidar una mejor sociedad basada en el conocimiento.

La acción institucional del E3P2 debe ser liderada desde el modelo intersedes por la Vicerrectoría de Investigación, el Sistema de Investigación y Extensión (SIEUN), las facultades, los centros, los institutos, y las comunidades académicas organizadas en todas las formas que estimula la UNAL.

Objetivos E3P2

- Fomentar en la comunidad académica de la Universidad la iniciación temprana en las actividades de investigación, creación, extensión e innovación.
- Definir e implementar la medición de los indicadores de impacto social de las prácticas investigativas, de creación, de extensión e innovación en la UNAL.
- Fortalecer la gestión de proyectos de investigación, creación, extensión, innovación y emprendimiento en la UNAL.
- Identificar y potenciar las capacidades institucionales para atender los problemas regionales y nacionales del país y contribuir a la formulación de políticas públicas.
- Consolidar programas de reposición y mantenimiento de los equipos robustos para uso compartido en la UNAL.
- Consolidar la innovación, transferencia y emprendimiento de la UNAL.
- Implementar estrategias para fortalecer la visibilidad, la divulgación y la difusión del conocimiento gestionado por las comunidades de la Universidad.

Metas e indicadores del E3P2

NOMBRE DEL INDICADOR	META 2024	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Número de semilleros interdisciplinarios, interfacultades e intersedes creados.	Incrementar en 20 el número de semilleros	Vicerrectoría de Investigación	Direcciones de investigación y Extensión de Sede, o Vicedecanaturas de Investigación y Extensión de Facultad
Variación porcentual de estudiantes participantes en los proyectos de investigación y extensión.	Incrementar en un 10 % el número de estudiantes participantes	Vicerrectoría de Investigación	Direcciones de investigación y Extensión de Sede, o Vicedecanaturas de Investigación y Extensión de Facultad, Direcciones Académicas de Sede
Porcentaje de avance en la definición e implementación de un modelo de medición del impacto social del conocimiento gestionado en la UNAL.	100 %	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación
Número de profesores del ecosistema de investigación y extensión de la UNAL asociados a las áreas estratégicas.	300	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación
Número de ruedas de trabajo interdisciplinarias e intersedes.	12	Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectorías de Sede	Vicerrectoría de Investigación
Porcentaje de ejecución del Plan de mantenimiento y reposición de equipos robustos.	70 %	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectorías de Sede, Direcciones de Laboratorios de Sede
Porcentaje de avance en la definición de la política y en la creación del SISTEMA de Innovación, Transferencia y Emprendimiento de la UNAL.	100 %	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectoría General, Vicerrectorías de Sede, Rectoría
Porcentaje de avance en la definición e implementación de la Política de Acceso Abierto de la UNAL.	100 %	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación

Acciones asociadas con el E3P2 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*
Fortalecer el Sistema de Investigación y Creación Artística de la UNAL.	○			
Impulsar e incentivar Redes Transdisciplinarias e Interse-des.			○	
Fortalecer el Sistema de Innovación y Emprendimiento (UNAL-Innova).			○	
Generar mapas de capacidades territoriales.			○	
Desarrollar un modelo validado de medición de impacto de las acciones las actividades de investigación, creación y extensión.		○		
Implementar Oficinas de Gestión de Proyectos de Sede o Facultad.			○	
Gestionar proyectos a través de personas jurídicas de régimen privado en las que la Universidad participa.			○	
Formular e identificar capacidades en las áreas estratégicas definidas.			○	
Establecer un fondo nacional de reposición y mantenimiento de equipos robustos de uso compartido.				
Construir un portafolio de servicios de los equipos robustos de la Universidad.				
Escalar la herramienta Horus a todas las sedes andinas de la Universidad.				
Generar perfiles académicos de profesores e investigadores de la UNAL visibles internacionalmente a partir de información de SARA.		○		
Formular e implementar el plan de comunicaciones de la Vicerrectoría de Investigación que apoye la rendición permanente de cuentas.			○	
* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada directamente con: los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la Misión de Sabios (ODS-MS); las Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional (RAI); el Marco orientador del PLei, en su versión 1.5 (PLEi) y las Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas (CyC).				

Programa 7 (E3P3). Bienestar Universitario - Bien Ser y Buen Vivir

Descripción

Como fundamento del desarrollo humano integral, este programa se orienta en la re-conceptualización de Bienestar Universitario como “bien ser” y “buen vivir”. Esto para favorecer la expansión de las capacidades de las personas que integran la comunidad universitaria, especialmente de la comunidad estudiantil, a través del desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y emocionales que favorezcan el aprendizaje, complementen las actividades propias de la gestión del conocimiento y enriquezcan la experiencia universitaria a partir de la generación de condiciones y oportunidades que promuevan: la participación activa en la vida universitaria; la promoción de la salud; la expresión artística; la formación ética; la formación ciudadana a partir del reconocimiento y el respeto de los derechos; el cumplimiento de los deberes; y el comportamiento corresponsable consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con lo público. El énfasis del programa está en equiparar las oportunidades para aquellos estudiantes que tienen carencias y dificultades que ponen en riesgo su permanencia o limitan su participación activa en la vida universitaria.

Para ello, el programa contribuirá con el bien ser y buen vivir de la comunidad

universitaria a través del desarrollo humano integral y la armonización de las funciones misionales, con el fin de promover la interculturalidad, la equidad la diversidad y el mejoramiento de las condiciones de vida a través del Sistema de Bienestar Universitario (SBU).
En esa medida, en este PGD se avanzará en la re-conceptualización de un bienestar universitario y se diseñará un modelo de medición de impacto de las acciones de Bienestar Universitario que contribuya a tomar decisiones informadas y evaluar los programas del SBU. Así mismo, se contribuirá con el desarrollo humano integral de todas las personas que integran la comunidad universitaria, fortaleciendo las acciones y estrategias del SBU, la implementación de la primera fase del Plan Maestro de Alimentación, Alojamientos y Transporte, la atención de los asuntos de las violencias basadas en género y la atención psicológica. Además se promoverá el enfoque de educación inclusiva para el fomento de la equidad, el reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad en la UNAL. Y finalmente, se fortalecerá la estrategia de Universidad Promotora de Salud. Todo lo anterior con el fin de aportar a la formación de personas creativas, éticas con responsabilidad social y pensamiento crítico.
La acción institucional del E3P3 debe ser liderada desde el modelo interse-des por la Dirección Nacional de Bienestar Universitario, en el marco del SBU, que integran las instancias y los cuerpos

colegiados de bienestar universitario en los niveles Nacional, Sede y Facultad.

Objetivos E3P3

- Reconceptualizar el bienestar universitario con enfoque de desarrollo humano integral, en armonización con las funciones misionales.
- Fortalecer las capacidades de la comunidad universitaria en sus dimensiones física y mental; estética y cultural; ética, social y política; económica y cognitiva.
- Promover el enfoque de educación inclusiva como orientador de un desarrollo humano integral, en términos de equidad y de reconocimiento de la diversidad y de la interculturalidad.
- Fortalecer la estrategia de Universidad Promotora de Salud por el bien ser y buen vivir con enfoque de desarrollo humano integral de todas las personas que integran la Universidad.
- Fortalecer las estrategias de prevención, detección y atención de las violencias basadas en género en la UNAL.
- Asegurar la prestación de servicios de atención y acompañamiento integral estudiantil en cada una de las sedes.
- Construir la guía metodológica de medición de evaluación de impacto de las acciones del SBU para la toma oportuna de decisiones informadas.

Metas e indicadores del E3P3

NOMBRE DEL INDICADOR	META 2024	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Variación porcentual de beneficiarios por Área del SBU.	Incrementar el número de beneficiarios por Área del SBU, así: Acompañamiento Integral en 15 %, Actividad Física y Deporte en 4 %, Cultura en 12 %, Gestión y Fomento Socioeconómico en 12 %, y Salud en 9 %.	Direcciones de Bienestar Universitario de Sede, Facultad o quien haga sus veces	Dirección Nacional de Bienestar Universitario, Sistema de Información de Bienestar Universitario – SIBU, Sistema de Información en Salud (SINSU)
Porcentaje de implementación de políticas de Bienestar Universitario ajustada al concepto de integralidad Bien Ser y Buen vivir	70 %	Dirección Nacional de Bienestar Universitario	Dirección Nacional de Bienestar Universitario
Porcentaje de avance en la definición de la “Política institucional y académica de educación inclusiva”, para el fomento de la equidad, el reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad en la UNAL.	100 %	Dirección Nacional de Bienestar Universitario, Vicerrectoría Académica	Dirección Nacional de Bienestar Universitario
Porcentaje de avance de la implementación de la estrategia de Universidad Promotora de Salud.	100 %	Direcciones de Bienestar Universitario del Nivel Nacional, Sede, Facultad o quien haga sus veces	Dirección Nacional de Bienestar Universitario
Número de medidas institucionales a nivel nacional para la prevención y atención de las violencias basadas en género en la Universidad.	Dos estrategias por vigencia.	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Veeduría Disciplinaria	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Veeduría Disciplinaria
Nuevo: Número mínimo de nuevas estrategias ejecutadas a nivel nacional por las Áreas de Acompañamiento Integral de Bienestar Universitario para estudiantes de pregrado y posgrado.	Seis estrategias durante el trienio.	Direcciones de Bienestar Universitario del Nivel Nacional, Sede o quien haga sus veces	Direcciones de Bienestar Universitario del Nivel Nacional, Sede o quien haga sus veces
Porcentaje de avance en la construcción de la guía metodológica de medición de evaluación de impacto de las acciones del SBU.	100 %	Dirección Nacional de Bienestar Universitario	Dirección Nacional de Bienestar Universitario

Acciones asociadas con el E3P3 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*	CSU*
Preparar documento marco de la reconceptualización del bienestar universitario, con enfoque del desarrollo humano integral para el bien ser y el buen vivir.			○	○	
Actualizar las políticas y normas marco del bienestar universitario.			○	○	
Desarrollar una política de financiamiento de las estrategias y acciones del SBU.			○	○	
Construir la política institucional de educación inclusiva, diversa e intercultural, que favorezca la trayectoria durante la vida universitaria de las personas que integran la comunidad.	○	○	○		
Desarrollar en cada una de las sedes estrategias que promuevan el enfoque de educación inclusiva, dirigidas a la comunidad universitaria.	○		○	○	
Fortalecer las oficinas de atención integral y acompañamiento a estudiantes en todas las Sedes (gestión de convenios, alojamientos, personal especializado en violencias en género y atención psicológica).					○
Implementar la política institucional de Universidad Promotora de Salud.	○		○		
Crear una estrategia formativa en promoción y cuidado de la salud, dirigida a todas las personas que integran la Universidad.	○		○		
Generar espacios de debate y diálogo, sobre Universidad Promotora de Salud, con la participación de las diferentes instancias de la Universidad.	○		○		
Desarrollar estrategias para el fortalecimiento de los programas y acciones del SBU.		○	○		
Implementar la primera fase del Plan Maestro de Alimentación, Alojamiento y Transporte.		○	○	○	
* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada directamente con: los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la Misión de Sabios (ODS-MS); las Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional (RAI); el Marco orientador del PLei, en su versión 1.5 (PLEI) y las Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas (CyC).					

Acciones asociadas con el E3P3 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*	CSU*
Desarrollar una guía metodológica de medición de evaluación de impacto de las acciones del SBU para la toma de decisiones informadas.		○	○		
Fortalecer el presupuesto del Observatorio de Asuntos de Género.					○
Fortalecer la gestión y los resultados del Observatorio de Asuntos de Género para que oriente sobre las acciones de intervención en materia de igualdad de género y de visibilidad, y disminución y prevención de las violencias basadas en género.	○		○	○	
Aumentar la eficiencia de las veedurías disciplinarias en la atención de los casos de violencia basada en género.					
Generar nuevas alianzas estratégicas encaminadas a fortalecer el liderazgo de los estudiantes como contribución a su formación integral.		○	○		
Implementar el Subsistema Estratégico de Comunicaciones del SBU.			○		
Fortalecer la infraestructura para la realización de los programas de Bienestar Universitario, según priorización en cada Sede y con base en los requerimientos técnicos de accesibilidad e institucionales.			○		
Hacer un estudio de viabilidad y factibilidad para el aumento del personal de planta de Bienestar Universitario.		○			
Evaluar el Sistema de Acompañamiento Estudiantil en trabajo conjunto entre las instancias académicas y de bienestar universitario		○	○		

* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada directamente con: los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la Misión de Sabios (ODS-MS); las Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional (RAI); el Marco orientador del PLEi, en su versión 1.5 (PLEi) y las Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas (CyC).

Eje Estratégico 4. Universidad autónoma y sostenible

Descripción general

La autonomía de la UNAL se expresa principalmente en la gestión del conocimiento que –como un ejercicio libre, creativo y crítico– busca servir a la nación en todas las áreas del saber. Gracias a esto la sociedad reconoce a la UNAL la autonomía para autogobernarse, organizarse y gestionarse. La autonomía es, sobre todo, una responsabilidad que se debe asumir y proteger. Es con autonomía que se debe fundamentar toda estrategia e iniciativa de sostenibilidad institucional, entendida esta como la resiliencia frente a las conmociones propias de las distintas situaciones y contextos que enfrentamos o intervenimos.

Dos factores explican esta convicción: el primero es la preocupación sobre los crecientes costos y gastos de las funciones misionales que limitan su natural evolución, y el segundo, ser más conscientes de la fragilidad del Estado de proveer servicios fundamentales –como la educación y la salud de calidad– según se ha evidenciado con los legítimos reclamos de las movilizaciones sociales del 2018 y 2019, y la pandemia de la COVID-19.

Así, en ejercicio de la autonomía universitaria, y con el propósito de garantizar el desarrollo de las actividades



▲ Foto: Sede Bogotá.

misionales, viabilizar la ejecución del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 (PLEi 2034) y consolidar la sostenibilidad de la UNAL a largo plazo, se proponen políticas y estrategias armonizadas en una concepción contemporánea de gestión orientada al logro y al servicio de la comunidad, gracias a los aprendizajes que dejó la gestión académico-administrativa durante las crisis de los últimos tres años (movilizaciones universitarias 2018, movimientos sociales 2019 y pandemia 2020-2021).

Propósitos sustantivos

Con el propósito de mantener una universidad viva, activa, sostenible y solidaria, y de responder de manera flexible, resiliente, ágil y coordinada

a las exigencias de la universidad contemporánea y a las nuevas realidades globales, de este eje se desprenden tres programas articuladores de las acciones dirigidas a: (i) gestionar recursos financieros provenientes de fuentes distintas al presupuesto nacional; (ii) incrementar la eficiencia de los procesos académicos, administrativos y financieros al servicio de las funciones misionales de la universidad interesedes, y (iii) avanzar hacia una organización que toma decisiones informadas, coordinadas y ágiles.

Los objetivos plasmados en cada uno de los programas definidos se materializan sobre la base de un modelo de gestión estratégica interesedes que se fundamenta en procesos generadores de valor y que procura por el mejoramiento continuo.



► **Programa 8 (E4P1): Sistema de planeación y sostenibilidad financiera UNAL**

Descripción

En relación con las transferencias presupuestales de la nación, es necesario eliminar el faltante presupuestal de funcionamiento, gestionar el crecimiento paulatino de la planta docente y, a la vez, ampliar la cobertura en condiciones de máxima calidad. Esto es posible mediante la aplicación del Índice de Costos de la Educación Superior en reemplazo del Índice de Precios al Consumidor, el reconocimiento por parte del presupuesto nacional de los costos derivados de la asignación de puntos salariales para docentes, así como de los costos y gastos de la formalización de docentes ocasionales y de personal administrativo, y otros costos de funcionamiento necesarios para dar cumplimiento a nuevas leyes

y decretos que impongan nuevas funciones o programas gubernamentales que deban ser llevados a cabo por las universidades estatales.

Con base en esto, en los últimos dos años la UNAL ha liderado el diseño y la formulación de un nuevo modelo de financiación estructural para la educación superior pública, que ha sido conciliado con todas las universidades del SUE, y el cual debe ser presentado para su consideración al Congreso de la República. Pero lo anterior no es suficiente. Se debe continuar fortaleciendo las capacidades institucionales para acceder a mayores recursos del Sistema General de Regalías (SGR), con una mejor gestión.

Por otra parte, lograr la sostenibilidad financiera también implica fortalecer las capacidades de planeación y administración de la UNAL. Por una parte, mediante la consolidación de un Sistema de Planeación Intersedes que articule la red de oficinas de planeación de las sedes, centros e institutos, coordinado por la DNPE; y por otra, articulando de manera más eficaz y eficiente los servicios administrativos y financieros de las distintas sedes

y facultades a través de Centros de Servicios y Recursos Compartidos, cuyo piloto se realizó con éxito en la Sede Medellín. Estos Centros configuran grupos especializados para el apoyo a los investigadores en la formulación, la ejecución y el cierre de los proyectos y ponen a disposición de todos los recursos financieros, de infraestructura, de dotación tecnológica de la UNAL en su conjunto, en pro del cumplimiento de sus funciones misionales.

La acción institucional del E4P1 debe ser liderada desde el modelo interseeds por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, las Vicerrectorías, la Dirección Nacional de Talento Humano y la DNPE.

Objetivos E4P1

- Construir una política financiera que contribuya en el uso eficiente de los recursos del presupuesto de ingresos y gastos de la Universidad.
- Contribuir a la evaluación del impacto del Decreto 1279 en las finanzas de la Universidad.
- Consolidar el Sistema de Planeación en la UNAL.

Metas e indicadores del E4P1

NOMBRE DEL INDICADOR	META 2024	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de avance en el diseño del Marco de Ingresos y Gastos de Mediano Plazo de la UNAL.	100 %	Gerencia Nacional Financiera y Administrativa	Gerencia Nacional Financiera y Administrativa
Porcentaje de avance en el proceso de estudio y propuesta de modificación/ajuste del Decreto 1279 de 2002.	100 %	Rectoría Vicerrectorías General, Académica y de Investigación. Dirección Nacional de Talento Humano, GNFA	Por definir
Índice de madurez de procesos de planeación en la Universidad hasta el nivel de Facultad.	Hasta del 70 %	Dirección Nacional de Planeación y Estadística Vicerrectorías de Sede	Dirección Nacional de Planeación y Estadística Oficinas de Planeación de Sede

Acciones asociadas con el E4P1 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*
Ajustar el marco normativo de los ingresos y gastos, de manera que permita optimizar el uso de recursos para la sostenibilidad financiera de la UNAL.			○	○
Armonizar el sistema de planeación con la gestión presupuestal de la Universidad.			○	
Actualizar el marco normativo de los acuerdos de voluntades bajo la perspectiva del derecho privado.				
Establecer lineamientos que garanticen la sostenibilidad financiera respecto al crecimiento en los gastos de funcionamiento que se deriva de los proyectos de inversión.			○	
Gestionar fuentes alternativas de financiación.			○	○
Equilibrar los conceptos de ingresos y gastos y armonizarlos con una planeación de corto, mediano y largo plazo.				
Fortalecer los componentes e instrumentos del Sistema de Planeación UNAL.			○	○
Implementar la Red Intersedes de Planeación UNAL, su operacionalización y sus agendas programáticas.			○	
Implementar una socialización periódica de los avances del PGD entre la comunidad		○	○	○
Establecer lineamientos para el desarrollo de los modelos de evaluación de impacto de las funciones misionales.		○	○	

* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada directamente con: los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la Misión de Sabios (ODS-MS); las Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional (RAI); el Marco orientador del PLei, en su versión 1.5 (PLEI) y las Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas (CyC).

► **Programa 9 (E4P2): Gestión académica, administrativa, ambiental y del talento humano**

Descripción

El modelo de gestión de la Universidad es un modelo complejo, pues en la toma de decisiones de la Institución se integran muchos asuntos. Existen cuatro niveles: Nacional, Sedes, Facultades, Programas y Departamentos, que deberían conjugarse de manera más integral y con una comunicación más eficiente, resolviendo en la fuente y evitando la delegación hacia arriba en los cuerpos colegiados (como en un tejido de trama y urdimbre).

La gestión programática, semestralizada y recurrente, se hace bien desde lo curricular, pero no funciona tan bien en las funciones misionales de investigación y extensión. La organización de las dependencias no ha transitado del modelo de tareas a un modelo de gestión de procesos, y esto es así porque entre dependencias y procesos existe un divorcio. También existe una separación entre el Sistema de Gestión de Calidad desde la ISO 9001 (organizacional) y el de Acreditación, que son componentes similares, ya que buscan el mejoramiento continuo,

y que pueden integrarse en una única plataforma de calidad. Por otra parte, es fundamental la gestión por proyectos; hasta ahora la Universidad está avanzando en Project Management Office (PMO), y es necesario llegar a las facultades con estas oficinas.

También resulta fundamental una gestión transparente, atenta a las necesidades de información y participación de la comunidad universitaria y de la ciudadanía, y capaz de acoplar distintas unidades de planeación y ejecución en torno a las mejores prácticas y estándares éticos.

La acción institucional del E4P2 debe ser liderada desde el modelo interseeds por la Vicerrectoría General - SIGA, la Vicerrectoría Académica - Acreditación, la Dirección Nacional de Personal Académico Administrativo - Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) y la Dirección Nacional de Estrategia Digital.

Objetivos E4P2

- Diseñar una unidad de fomento de iniciativas de gran interés institucional, articuladora del modelo interseeds y dinamizadora de la cultura de proyectos, en términos de estándares, metodologías, herramientas,

lineamientos y modulación de PMO de las Sedes o Facultades.

- Impulsar la transformación organizacional universitaria en términos de agilidad, transversalización y flexibilización de procesos; articulación de gobernanza, funcionamiento y desarrollo organizacional, en el marco del modelo interseeds.
- Rediseñar la estructura organizacional y la planta de personal administrativo en términos de eficiencia y flexibilidad.
- Fortalecer la cultura de la gestión institucional integral por procesos y reducir las brechas entre los componentes misional y académico-administrativo.
- Fortalecer sinergias académico-administrativas para el diseño, la implementación y consolidación del Sistema de Integridad y Probidad para la UNAL.
- Transformar la gestión del talento humano por una que esté orientada al servicio.
- Fortalecer las competencias blandas y 4.0 del personal académico y administrativo.
- Fortalecer los ambientes de trabajo de los servidores públicos y contratistas en términos incluyentes, saludables y seguros.

Metas e indicadores gruesos del E4P2

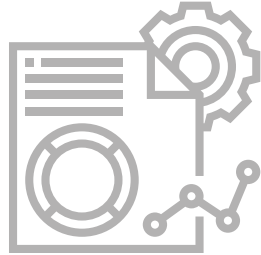
NOMBRE DEL INDICADOR	META 2024	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de implementación de la armonización entre el modelo SIGA y los procesos de mejoramiento asociados con la autoevaluación y la acreditación institucional.	100 %	Vicerrectoría General - SIGA, Vicerrectoría Académica - Acreditación, Dirección Nacional de Personal Académico Administrativo - SGSST	Vicerrectoría General - SIGA, Vicerrectoría Académica - Acreditación, Dirección Nacional de Personal Académico Administrativo - SGSST
Porcentaje de avance en la implementación de la metodología de arquitectura de procesos de manera integral.	100 %	Vicerrectoría General - SIGA	Vicerrectoría General - SIGA
Porcentaje de avance en el rediseño de las áreas que participan en los procesos estratégicos, de apoyo, de evaluación y especiales.	100 %	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo, Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo, Dirección Nacional de Talento Humano
Porcentaje de implementación de una política de adopción de nuevas formas de trabajo para servidores públicos (trabajo remoto - teletrabajo)	100 %	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo
Porcentaje de implementación del modelo de sostenibilidad (académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano) de las Sedes de Presencia Nacional.	100 %	Vicerrectoría General y Direcciones de Sedes de Presencia Nacional y Dirección Nacional de Estrategia Digital	Vicerrectoría General - SIGA, Dirección Nacional de Personal Académico Administrativo - SGSST, CTNGA, Gestión Ambiental, Vicerrectoría de Investigación y DNPE
Porcentaje de avance en el proceso de implementación de la estrategia del Centros de Servicios Compartidos y de PMO en las sedes de la Universidad.	100 %	Vicerrectoría General, Vicerrectorías de Sede y Direcciones de Sedes de Presencia Nacional, DNPE, Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo	Vicerrectoría General, Vicerrectoría de Sede y Direcciones de Sedes de Presencia Nacional, DNPE
Porcentaje de avance en la implementación del plan de capacitación para fortalecer las competencias blandas y 4.0 del personal,	100 %	Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo	Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo
Porcentaje de avance en la evaluación del SGSST y de implementación de planes de acción por procesos.	100 %	Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo	Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo
Porcentaje de avance en diseño, aprobación e implementación de los lineamientos, metodologías y herramientas de la unidad de fomento de iniciativas universitarias.	100 %	Vicerrectoría General	Vicerrectoría General, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación y Extensión, Vicerrectoría de Sede y Direcciones de Sedes de Presencia Nacional, DNPE

Acciones asociadas al E4P2 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*
Consolidación PMO.			○	○
Incubadora de iniciativas universitarias (banco de preproyectos de interés institucional).	○		○	
Nuevo modelo de Unisalud en gestión integral del riesgo en salud.				
Diseño e implementación de la Política de Planta Académica y Administrativa Global.			○	
Creación de centros de servicios y recursos compartidos en las sedes de la Universidad.			○	○
Realizar piloto de Centro de Servicios Compartidos - Sedes de Presencia Nacional.			○	○
Reestructuración organizacional y normativa - Sedes de Presencia Nacional			○	○
Reducir el número de instancias/unidades de gestión funcionales y subordinación de estas a una estructura por procesos.			○	
Integrar a nivel normativo, administrativo y operacional los sistemas y modelos de gestión (SIGA, CNA - Autoevaluación y SG-SST) y soporte de estos a través de proyectos articulados entre y con las sedes.			○	
Implementar una fase piloto con servidores públicos que migrarán a las nuevas formas de trabajo (al menos 10 % de la planta administrativa actual).			○	
Fortalecer, a través de campañas u otras acciones, el valor y la importancia de lo público en el talento humano.			○	
Diseñar una estrategia robusta y sostenible orientada a la cualificación, capacitación y adquisición de buenas prácticas en el talento humano.			○	
Medición continua y permanente del clima laboral e identificación e implementación de acciones orientadas a su mejoramiento.			○	
Redefinir e implementar una nueva apuesta orientada a fortalecer el bienestar laboral en la UNAL.			○	
Estudiar y definir la estructura de cargos que requiere la Universidad a partir de la propuesta académica e investigativa existente y del Plan Estratégico Institucional Plei.			○	
Capacitar el talento humano de la UNAL para el desarrollo personal y el bienestar.			○	

Acciones asociadas al E4P2 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*
Formular e implementar los lineamientos y directrices orientados a garantizar la integridad y la probidad en la UNAL.	○	○	○	
Adoptar y desarrollar mecanismos para fortalecer la cultura de la gestión integral, en el marco del modelo de gestión institucional SIGA.			○	
Brindar al personal docente y administrativo de la UNAL ambientes incluyentes, saludables y seguros con base en el fortalecimiento del SGSST.	○			
Definir estrategias para la transformación de la gestión del talento humano orientada al mejoramiento del servicio y a procedimientos con enfoque de género e inclusión (caracterización de población docente y administrativa, vinculación laboral, inducción y reinducción, capacitación y evaluación).			○	
Implementar acciones que fortalezcan el modelo estratégico de gestión del talento humano y aporten al desarrollo de servidores públicos como eje para la transformación institucional (capacitación, clima-cambio-cultura organizacional y transformación del ser).			○	
Definir e implementar el modelo de sostenibilidad académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano de las Sedes de Presencia Nacional.			○	
Implementar estrategias para el fortalecimiento de la planta de personal administrativo (nuevas formas de trabajo remoto-teletrabajo, cargas de trabajo, propuesta de planta de personal y manual de funciones).			○	
Actualizar el modelo de gestión del talento humano orientado al mejorar el servicio y a procedimientos con enfoque de género e inclusión.	○			
* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada directamente con: los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la Misión de Sabios (ODS-MS); las Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional (RAI); el Marco orientador del Plei, en su versión 1.5 (Plei) y las Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas (CyC).				



► **Programa 10 (E4P3): Gestión integral del dato, de la información y la comunicación institucional**

Descripción

La gestión integral busca simplificar y hacernos más eficientes, y con ello apoyar de mejor manera las funciones misionales de la Universidad. Integra la transformación digital (TD), el dato, la información, la comunicación y la infraestructura tecnológica necesaria para el apoyo de la toma de decisiones ágiles e informadas. La Universidad del futuro tiene que consolidarse en este periodo para que la TD sea parte de la identidad institucional, reconociendo el valor del dato para la gestión de la información, generando conocimiento, no solo en las funciones misionales sino también en las administrativas. La participación en la toma de decisiones también puede ser entendida desde



▲ Foto: Sede Tumaco.

esta perspectiva y facilitada por la TD, en tiempos sincrónicos y asincrónicos.

La acción institucional del E4P2 debe ser liderada desde el modelo intersecciones por la Vicerrectoría General, la Dirección Nacional de Estrategia Digital, Unimedios, la DNPE, la Secretaría General, la Oficina Nacional de Gestión y Patrimonio Documental, y la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa.

Objetivos E4P3

- Fortalecer el gobierno, la gestión, calidad, seguridad, economía y cultura de los datos y de la

información en la UNAL.

- Ampliar, mejorar e igualar los medios tecnológicos en términos de capacidad de cómputo, conectividad, seguridad, atención a los usuarios y normatividad para facilitar las actividades transversales de la TD.
- Disminuir la brecha digital y fortalecer la cultura digital en la UNAL.
- Fortalecer capacidades internas transversales de la UNAL en las tres funciones misionales a través de la división Universidad Laboratorio.
- Fortalecer las comunicaciones internas y externas de la UNAL.

Metas e indicadores gruesos del E4P3

NOMBRE DEL INDICADOR	META 2024	DEPENDENCIA RESPONSABLE	
		DEL INDICADOR	DE LA INFORMACIÓN
Porcentaje de avance del proceso de fortalecimiento del Sistema Nacional Integral de la Gestión del Dato y la Información Documental y Cuantitativa (gobernabilidad, calidad, normatividad, políticas, modelos, gestión tecnológica, almacenamiento, documentos electrónicos, disposición y acceso a información cuantitativa –estadísticas e indicadores– y documental, etc.).	50 %	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Estrategia Digital, DNPE, Secretaría General, Oficina Nacional de Gestión y Patrimonio Documental	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Estrategia Digital, DNPE, Secretaría General, Oficina Nacional de Gestión y Patrimonio Documental
Porcentaje de avance en la integración y el fortalecimiento de los sistemas de información institucionales.	55 %	Dirección Nacional de Estrategia Digital	Dirección Nacional de Estrategia Digital
Porcentaje de avance en el proceso de actualización y ejecución del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (PETI).	50 %	Dirección Nacional de Estrategia Digital	Dirección Nacional de Estrategia Digital
Porcentaje de avance en la consolidación de la Estrategia de Comunicaciones Interna y Externa de la Universidad (lineamientos, parámetros técnicos, talento humano, plataforma web, redes sociales, radio, televisión, etc.).	70 %	Unidad de Medios de Comunicación (Unimedios), Dirección Nacional de Estrategia Digital	Unidad de Medios de Comunicación (Unimedios), Dirección Nacional de Estrategia Digital
Porcentaje de reducción de obsolescencia de la infraestructura relacionada con la capacidad de cómputo, comunicaciones, conectividad, seguridad y atención al usuario.	100 %	Dirección Nacional de Estrategia Digital	Dirección Nacional de Estrategia Digital
Porcentaje de capacidad de cómputo (on premise y en nube) para soportar las actividades misionales.	100 %	Dirección Nacional de Estrategia Digital	Dirección Nacional de Estrategia Digital
Porcentaje de avance en la implementación de planes de cultura digital intersecciones y competencias digitales de la comunidad universitaria.	50 %	Dirección Nacional de Estrategia Digital	Dirección Nacional de Estrategia Digital

Acciones asociadas con el E4P3 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*
Articular y aplicar la política y el modelo de gestión de información desarrollados para construir el Sistema Nacional de Gestión Integral de la Información.	○	○	○	
Fortalecer el observatorio tecnológico para el desarrollo y seguimiento de los indicadores en las tres funciones misionales de la UNAL.	○	○	○	
Ejecutar la estrategia de transformación digital 2030 UNAL.	○	○	○	
Desarrollar herramientas para el aprovechamiento de los datos y la toma de decisiones basadas en evidencia para fortalecer procesos asociados con las tres funciones misionales.	○	○	○	
Fortalecimiento e integración de los sistemas de información para el mejoramiento de la gestión y la toma de decisiones basadas en evidencia.	○	○	○	
Fortalecimiento de la actividad estadística institucional - Fase III.	○	○	○	
Implementar el Proyecto Universidad Virtual UNAL y campus inteligente como parte de la transformación digital.	○	○	○	
Mejorar y aumentar los medios tecnológicos en términos de capacidad de cómputo, conectividad, seguridad y atención a usuarios.	○	○	○	
Implementar políticas para seguridad digital y tecnológica: implementar el modelo de gobierno de seguridad de la información al Nivel Nacional.	○	○	○	○
Acompañamiento y orientación tecnológica y normativa de TI a algunos procesos estratégicos de transformación digital del UNAL.		○	○	
Implementar el modelo de arquitectura organizacional (empresarial) y el modelo de gestión de información.		○	○	
Actualizar y ejecutar el PETI.		○	○	
Generar estrategias para disminuir la brecha digital a través del fortalecimiento de la cultura digital.		○	○	
Implantación de solución tecnológica para la GTS (Gestión Tecnológica de Software) y quality assurance.		○	○	
Articular a nivel intersecciones las unidades de soporte técnico de software y de gestión de la calidad del software.		○	○	
Fortalecer la cultura digital y la gestión del cambio organizacional.	○	○	○	
Implementar el Sistema para la Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo (SGDEA), según la política y el modelo definido por la Secretaría General.	○	○	○	

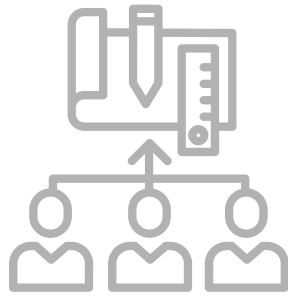
Acciones asociadas con el E4P3 y correspondencia con orientadores estratégicos

ACCIONES	ODS-MS*	RAI*	PLEI*	CYC*
Fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos digitales para el personal de TI.	○	○	○	
Unificar/centralizar el talento humano relacionado con las áreas de TI para la prestación de servicios unificados en toda la Universidad.	○	○	○	
Consolidar la gestión inteligente de las capacidades internas a nivel nacional para la resolución de problemas y retos transversales derivados de los proyectos BPUN.	○	○	○	
Fortalecer la estrategia de Comunicación web y redes sociales.	○	○	○	
Revisar y proponer un sistema de organización de la comunicación, la estructura y articulación de las oficinas de las sedes y unidades de gestión, la estructura de Unimedios y sus oficinas de enlace.			○	
Determinar los parámetros técnicos, el talento humano y la generación de los lineamientos institucionales de la plataforma web para la administración y creación de los sitios web de la UNAL.	○	○	○	
Diseñar e Implementar un modelo de comunicaciones unificadas (correo, teléfono, videoconferencia, chats) para la UNAL.	○	○	○	
Articular las diferentes capacidades internas de la Universidad para dar solución a necesidades institucionales en materia de TD.	○	○	○	○
Desarrollar iniciativas dentro de las diferentes unidades de gestión de la Universidad que se articulen y apunten a potenciar la inteligencia colectiva.	○	○	○	○
Fortalecer las tecnologías 4.0 para la gestión inteligente del dato en las tres funciones misionales.	○	○	○	○
Generar la cultura del liderazgo en los estudiantes, a través del proyecto de vinculación de estudiantes líderes en TD a nivel nacional en todas las sedes.	○	○	○	○
* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada directamente con: los Objetivos de Desarrollo Sustentable y la Misión de Sabios (ODS-MS); las Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional (RAI); el Marco orientador del Plei, en su versión 1.5 (Plei) y las Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas (CyC).				

Seguimiento y evaluación del PGD 2022-2024

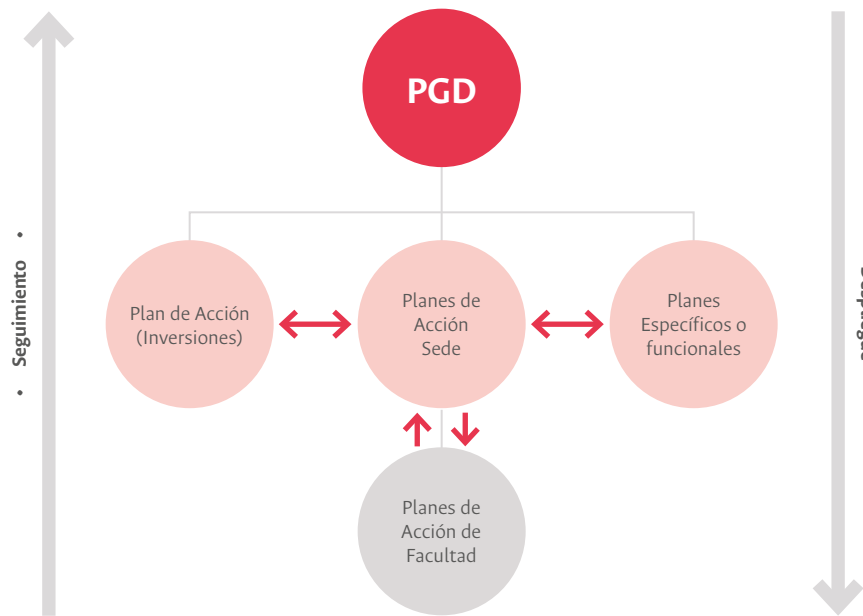


▲ Foto: Sede Bogotá.



Según el Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados de la UNAL, establecido en el Acuerdo 238 de 2017 del CSU, existe un fuerte enlace de diseño y articulación entre los instrumentos de planeación y el alcance que estos tienen en cuanto a escala de tiempo (como entre el PLei y el PGD), a subsidiariedad (como entre PGD, para la Universidad en su conjunto, los Planes de Acción en Sede y los planes de Facultad) o a temáticas (Planes Ambientales, de SST, de Transformación Digital, de Capacitación, planes financieros,

etc.). Esto significa que la articulación en el diseño también lleva esfuerzos de coordinación en la ejecución y el monitoreo de avance y seguimiento, de tal manera que los instrumentos subsidiarios contribuyan a los planes de jerarquía superior. El seguimiento se constituye en un elemento fundamental durante la ejecución, pues permite retroalimentar el proceso y hacer los ajustes necesarios frente a las situaciones que se pudieran presentar y que supondría un riesgo en el cumplimiento de actividades u objetivos o incluso poder abordar oportunidades emergentes.



Este Plan incluye componentes de seguimiento y evaluación para la planeación, como un Tablero de Control, una Matriz de Indicadores de Resultado y un Sistema de Evaluación. En su conjunto, estos elementos apoyarán a los equipos directivos responsables de alcanzar los resultados comprometidos en el presente PGD. Dado que el modelo intersecesiones implica mayores grados de participación, articulación y desconcentración de programas y proyectos, el logro de los objetivos en el PGD estará impulsado por las acciones del Plan de Acción de Sede, y este a su vez por la alineación y contribución de los planes de Facultad. En el sentido de lo anterior, el seguimiento deberá desarrollarse de manera ascendente y acumulativa desde los planes de menor jerarquía hacia los planes de mayor jerarquía, como el PGD en este caso, desde las unidades orgánicas como Facultades y Sedes y de las unidades funcionales como Direcciones Académicas, de Investigación y Extensión, y otras hacia sus equivalentes del Nivel Nacional.

Este seguimiento tiene un componente sociotécnico y otro técnico. El primero está referido al encuentro entre líderes de eje o unidad y los responsables de programas y proyectos. En estas reuniones se monitorean los proyectos y acciones

para identificar su avance técnico en términos de productos, ejecución técnica y financiera, identificar posibles desviaciones, oportunidades y acordar acciones correctivas y de mejora. El componente de seguimiento técnico está referido al aporte de evidencias verificables de los objetivos, a través de los indicadores establecidos y los medios para lograrlo (técnicos, financieros, etc.).

El monitoreo con base en indicadores y la evaluación son instrumentos que contribuyen, entre otros, a asegurar el desarrollo y resultados durante el ciclo de gestión, brindando información oportuna para tomar decisiones que conduzcan a mejorar los resultados en la Institución.

El seguimiento al PGD se realizará con base en los indicadores establecidos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, a través de plataforma o herramienta, con el fin de revisar el comportamiento de los indicadores respecto a las metas señaladas en cada programa. Esto es fundamental para mostrar información oportuna para la toma de decisiones. La frecuencia de monitoreo resulta de un balance entre la dinámica de las operaciones, las necesidades de información y compromisos establecidos en el Sistema de Planeación de la Universidad, que en planes subsidiarios se puede hacer

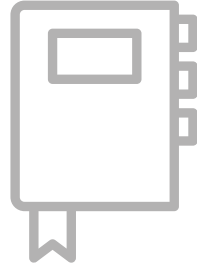
Este Plan incluye componentes de seguimiento y evaluación para la planeación, como un Tablero de Control, una Matriz de Indicadores de Resultado y un Sistema de Evaluación.

en periodos más cortos y para el PGD semestrales y anuales. Las características y criticidad de un proyecto podrán requerir discrecionalmente frecuencias más altas de monitoreo.

En el marco de una gestión transparente, los resultados de los avances del plan de desarrollo se harán públicos y están incorporados dentro del proceso permanente de rendición pública de cuentas, así, el PGD cuenta con un seguimiento administrativo y la posibilidad de que la comunidad interna y externa de la Universidad conozca sus progresos.



Siglarío



CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, de las Naciones Unidas.

CESU: Consejo Nacional de Educación Superior.

CNA: Consejo Nacional de Acreditación.

CSU: Consejo Superior Universitario de la UNAL

CTI: Ciencia, Tecnología e Innovación.

CTNGA: Comité Técnico Nacional de Gestión Ambiental de la UNAL.

CyC: Claustros y Colegiaturas de la UNAL.

DRE: Dirección de Relaciones Exteriores de la UNAL.

GEA: Grupos de Estudio Autónomo.

Minciencias: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia.

MS: Misión de Sabios 2019.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ONU: Organización de Naciones Unidas.

Peama: Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica de la UNAL.

PGD: Plan Global de Desarrollo de la UNAL.

PLEI: Plan Estratégico Institucional de la UNAL al 2034.

RAI: Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional.

SAE: Sistema de Acompañamiento Estudiantil de la UNAL.

SGSST: Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo de la UNAL.

SIBUN: Sistema de Bienestar Universitario de la UNAL.

SIEUN: Sistema de Investigación y Extensión.

SIGA: Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental de la UNAL.

SINSU: Sistema de Información en Salud de la UNAL.

SPN: Sedes de Presencia Nacional de la UNAL.

SST: Seguridad y Salud en el Trabajo.

SUE: Sistema Universitario Estatal.

TD: Transformación Digital.

UDUAL: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

UNAL: Universidad Nacional de Colombia.

Unesco: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

VRI: Vicerrectoría de Investigación de la UNAL.

VRA: Vicerrectoría Académica de la UNAL.



Referencias

Aguilera M, Gutiérrez F, Parada M, Perea C y Vargas, R. (2020). *Violencias que persisten: El escenario tras los acuerdos de paz*. Bogotá: IEPRI-UNAL, Editorial Universidad del Rosario.

Banerjee B y Ceri S. (2016). *Creating Innovation Leaders*. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20520-5>

Bedoya C, Murillo G y González C. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 251-264. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4409>

Blanco I. (2020). Posverdad, percepción de la realidad y opinión pública. Una aproximación desde la fenomenología. *Revista de Estudios Políticos*, 187, 167-186. doi: <https://doi.org/10.18042/cepc/rep.187.06>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2020). *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional: escenarios y proyecciones en la presente crisis*. Naciones Unidas, Chile. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45336/S2000208_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Domínguez O. (2020). Papel de la universidad ante las propuestas del informe de la misión de sabios. *Pensamiento Universitario*, 32, 4-5.

Gobierno de Colombia (2019). *Misión de Sabios-2019*. Presidencia de la República-Ministerio de Educación Nacional-Colciencias.

Kose A, Ohnsorge F, Nagle P y Sugawara N. (2020). Caught by a Cresting Debt Wave. *Finance & Development*, 40-43.

López J y Rodríguez A (2011). *Subsistema de información e indicadores de Bienestar Universitario: Lineamientos conceptuales, metodológicos y operativos*. Bogotá: UNAL - DNBU.

Marinoni G, Van't Land H, Jensen T. (2020). *The impact of COVID-19 on higher education around the world*. IAU Global Survey Report. Francia: Unesco. Recuperado de https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias). (2019). *Misión de Sabios Colombia 2019*. Bogotá.



► Foto: Sede Caribe.





▲ Foto: Sede Amazonia.

Ministerio de Educación Nacional - Consejo Nacional de Acreditación (CNA). (2020). *Informe de Evaluación Externa con fines de Acreditación Institucional*. Bogotá.

Montoya D. (2020). *En el mismo barco: la Universidad Nacional de Colombia y su Sistema de Investigación, Creación Artística y Extensión (SIEUN)*. Bogotá: UNAL.

Ojeda, T. (2019). La Cooperación Sur-Sur en América Latina y el Caribe: balance de una década (2008 - 2018). En, Ojeda, T. y Echart, E. (comp.) (2019). *La Cooperación Sur-Sur en América*

Latina y el Caribe: balance de una década (2008 - 2018). Buenos Aires: CLACSO. Colección Grupos de Trabajo.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. NY: ONU.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2020). *A UN framework for the immediate socio-economic response to COVID-19*. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-04/UN-framework-for-the-immediate-socio-economic-response-to-COVID-19.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2021). *Pensar más allá de los límites: perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050*. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la Unesco. Recuperado de <https://www.iesalc.unesco.org/app/ver.php?id=23>

Reveles F. (2019). *Gobiernos y democracia en América Latina: Problemas del ejercicio del poder en las democracias realmente existentes*. México: UNAM/Teseo.

Rodríguez A, García J y Castrillón, M. (2021). La transformación digital, un desafío inmediato ocasionado por la pandemia de COVID-19 para las entidades del sector de educación superior. *Boletín Redipe*, 10(6), 318-334.

Sen A, Nussbaum M. (1993-1996). *La calidad de vida*. México: FCE.

Sen A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. E Rabasco y L Toharua (Trads). Buenos Aires: Planeta.

Suesca M, Romo L e Ibarra A. (2020).

Movimientos sociales: el papel de las emociones y los derechos humanos en la transformación del derecho local e internacional. *Análisis Político*, 33(98), 210-225. <https://doi.org/10.15446/anpol.v33n98.89418>

Universidad Nacional de Colombia (2019). *Plan Global de Desarrollo 2019-2021: Proyecto cultural, científico y colectivo de la nación*. Bogotá: UNAL.

Universidad Nacional de Colombia (2019). *Proyecto institucional transformación digital UN 2030*. Bogotá: UNAL.

Universidad Nacional de Colombia - Consejo de Educación Superior (CESU). (2020) *Acuerdo 02 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), "Por el cual se actualiza el modelo de Acreditación de Alta Calidad"*. https://www.cna.gov.co/1779/articles-402848_documento.pdf

Universidad Nacional de Colombia - Vicerrectoría Académica. (2019). *Informe de Autoevaluación Institucional*. Bogotá.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

PGD ▶ 2024
PLAN GLOBAL DE DESARROLLO

El futuro lo
construimos **hoy**

Contacto, correo electrónico: ofinalp_nal@unal.edu.co

