

El futuro lo
construimos **hoy**

Plei ▶ 2034

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Versión 2.0

#SomosUNAL



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Plei ▶ 2034
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Versión 2.0

RECTORA

Dolly Montoya Castaño

VICERRECTOR GENERAL

Pablo Enrique Abril Contreras

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 Pineda

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

Orinoquía: Óscar Eduardo Suárez Moreno

Amazonía: 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 Profesional

Ronald Felipe Vargas Sánchez

Representante Estudiantil

María Fernanda Lara Díaz

Secretaria General

DIRECCIÓN DE ARTE, DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Oficina de Comunicación Estratégica (OCE)

Unimedios - UNAL

Equipo: Lina Martín Guzmán, Alejandra Miranda Carranza,

Critina Perez Bernal, Ramiro A. Chacón Martínez

Liliana Ortiz Fonseca

Corrección de estilo

CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

Archivo - Unimedios

Acuerdo 014 de 2022 del CSU, “Por el cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional (PEI) con horizonte al 2034”

EQUIPO COORDINADOR EN EL NIVEL NACIONAL

José Ignacio Maya Guerra

Director Nacional de Planeación y Estadística

Septiembre 2021-actualmente

Carlos Alberto Garzón Gaitán

Director Nacional de Planeación y Estadística

Mayo 2018-agosto 2021

Mónica Fernanda Mantilla Castellanos

Asesora Dirección Nacional de Planeación y Estadística

Carlos Germán Sandoval Forero

Docente Investigador del Instituto de Estudios

Políticos y Relaciones Internacionales (Iepri)

COMITÉ NACIONAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Pablo Enrique Abril Contreras

Vicerrector General

Carlos Augusto Hernández Rodríguez

Vicerrector Académico

Camilo Younes Velosa

Vicerrector de Investigación

Cecilia López Montaño

Académica designada por el CSU

Jaime Alfredo Bonet Morón

Académico designado por el CSU

José Ignacio Maya Guerra

Director Nacional de Planeación y Estadística

Álvaro Viña Vizcaíno

Gerente Nacional Administrativo y Financiero

José Ismael Peña Reyes

Designado por los vicerrectores de Sede

Amanda Lucía Mora Martínez

Designada por los directores de Sede

Iván Alonso Montoya

Docente designado por el Consejo Académico

Óscar Chaparro Anaya

Docente designado por el Consejo Académico

Beatriz Martínez de Vargas

Representante profesional invitada por el CSU

Ronald Felipe Vargas Sánchez

Representante estudiantil invitado por el CSU

EQUIPO COORDINADOR EN LAS SEDES

Geraldo Millán Cuervo

Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Bogotá

Zoraya Ximena Álvarez Bermúdez

Asesora Oficina Planeación y Estadística Sede Bogotá

Juan Manuel Vélez Restrepo

Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Medellín

Carlos Alberto González Manosalva

Asesor Oficina Planeación y Estadística Sede Medellín

Ricardo Augusto Tolosa Correa

Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Manizales

Claudia Clemencia Duque Gaviria

Asesora Oficina Planeación y Estadística Sede Manizales

Nelson Lozano Duque

Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Palmira

Viardin Mosquera Caicedo

Asesor Oficina Planeación y Estadística Sede Palmira

María Marcela Camacho Navarro

Vicerrectora Sede de La Paz

Fanny Torcoroma Solano y Rubby Stephanny Gnecco Niño

Asesoras Oficina de Planeación Sede de La Paz

Óscar Eduardo Suárez Moreno

Director Sede Orinoquía

Claudia Patricia Joya Joya

Asesora Oficina de Planeación Sede Orinoquía

Germán Ignacio Ochoa Zuluaga

Director Sede Amazonia

Jisleny López Velázquez

Asesora de Planeación Sede Amazonia

Adriana Santos Martínez

Directora Sede Caribe

Osmani Castellanos Santana

Asesora Oficina de Planeación Sede Caribe

Amanda Lucía Mora Martínez

Directora Sede Tumaco

Farly Andrea León Maz

Asesora Oficina de Planeación Sede Tumaco

Introducción
Pág. 5

CAPÍTULO 1
Plan Estratégico Institucional
UNAL - Plei 2034
Pág. 10

1

CAPÍTULO 2
Aspectos metodológicos
involucrados en la
construcción del Plei 2034
Pág. 40

2

CAPÍTULO 3
Aproximación al contexto
histórico y de reforma
de la Universidad
Pág. 50

3

CAPÍTULO 4
Aproximación
al contexto
presente de
la Universidad
Pág. 62

4

CAPÍTULO 5
Aportes del ejercicio
prospectivo al Plei 2034
Pág. 112

5

Bibliografía
Pág. 164

Colaboraciones y
agradecimientos
Pág. 169

Introducción





La Universidad Nacional de Colombia (UNAL) es una institución en permanente transformación y con alguna capacidad de anticipar, proyectar y adaptarse a los cambios que se gestan en el país, al que se debe, y al contexto global en el que se involucra, de lo contrario, difícilmente podría haber tocado los albores del siglo XXI.

Instalada ya sobre este milenio, la UNAL, como la mayoría de las universidades públicas colombianas y latinoamericanas, debe seguir atenta a descifrar las transformaciones requeridas para honrar su misión con el país y las que emergen en medio de la incertidumbre y los eventos disruptivos del contexto en el que se desenvuelve.

Descifrar la planeación general, técnica y estratégica con un conocimiento aproximado de los acontecimientos pasados, presentes y futuros (tendencia y prospectiva) es una tarea esencial pero quizá insuficiente para trazar y embarcarse en los rumbos que le depare dicha brújula. La UNAL, como comunidad académica diversa, plural, crítica y con presencia

en territorios de alto contraste social, político, económico, cultural, ambiental, etc., ha demostrado que se requieren cavilaciones más frecuentes y situadas en cada uno de los contextos de las nueve sedes para abordar los retos presentes y futuros, a la vez que se supera lo que no hemos resuelto del pasado.

En consecuencia, el Plei es necesario, no como un documento magno y pétreo, sino como ejercicio colectivo de conversión del debate y del pensamiento académico y político en acción institucional para direccionar, de manera conjunta y coordinada, los factores de cambio o las variables de las que tenemos control y mejorar así nuestras posibilidades frente a los asuntos que están más allá de nuestras decisiones, en escenarios deseados o probables. De ahí que aún se tenga entre manos un permanente desafío metodológico, de tiempos y mecanismos, para actualizar, socializar, apropiar e implementar una planeación prospectiva a partir de un proceso de construcción democrático y ampliamente participativo de la comunidad que conforma la Universidad.



▲ Foto: Unimedios, Sede Bogotá.

Este documento presenta la versión 2.0 del Plan Estratégico Institucional (Plei) de la UNAL con horizonte al 2034. El número de versiones es un indicador de que se está ante un documento en permanente cavilación, ajuste y actualización, pues debe alimentarse de diversas fuentes de trabajo colectivo y articular múltiples debates para vislumbrar puntos de acuerdo/desacuerdo sobre la ruta de la Universidad al 2034, en distintos momentos, con diferentes actores y con nueve sedes en territorios dinámicos. Como lo han señalado los líderes que han acompañado este proceso, el ejercicio de la planeación estratégica ha evidenciado la enorme

necesidad de fortalecer diálogos para, primero, crear lazos de entendimiento y confianza entre directivas y estamentos de la Universidad, y segundo, para dar cuenta de las brechas y de las variadas expectativas del presente y del futuro entre unas y otras sedes.

Consolidar un documento base Plei 2034 en sus diferentes versiones también ha presentado desafíos conceptuales, que han configurado sus cualidades y defectos. Es difícil expresar una mirada detallada y precisa de todos los asuntos expuestos y solicitados en 54 informes de Mesas Plei de Sedes; 20 documentos de expertos; 73 documentos de apoyo histórico, conceptual y estudios



prospectivos; numerosos informes de planeadores de Sede; ábacos de Regnier; informes de acreditación y autoevaluación; cientos de ideas en la plataforma de innovación abierta UNAL-Innova; nutridas retroalimentaciones de comités, consejos, equipos directivos, representaciones, Claustros y Colegiaturas, etc.

Aun así, cada versión intenta recoger buena parte de las recomendaciones constructivas, proposiciones críticas y reflexiones que puedan tener sustento en muchos de los insumos recibidos. De una intención inicial de integrar planes, programas, metas, indicadores y acciones pormenorizadas en cada una de las grandes categorías de gestión y por Sede, el documento Plei ha evolucionado hacia un conjunto de propósitos orientadores, apuestas de Universidad con líneas estratégicas y acciones generales, dispuestos para ser acogidos, precisados y desplegados por cada rectoría en sus Planes Globales de Desarrollo (PGD) de la Universidad al 2034.

Esta versión 2.0 ajusta los elementos señalados en las retroalimentaciones de Claustros y Colegiaturas de 2021, dirigidos principalmente a mejorar la coherencia y la presentación de los antecedentes,

el diagnóstico y el uso de la estadísticas para que contribuyan a definir el contexto de la UNAL y la conexión de estos aspectos con los direccionadores de futuro y los escenarios al 2034. Igualmente, esta versión integra los ajustes a los núcleos estratégicos para la planeación, con niveles de orientación de los asuntos al 2034, a partir de las recomendaciones recibidas en talleres con los equipos directivos de la Universidad. La versión 2.0 también recoge puntos para su actualización, mejoramiento, implementación y seguimiento continuo, socialización y apropiación, asuntos que la Dirección Nacional de Planeación y Estadística (DNPE) debe organizar de forma propositiva y poner a consideración del Consejo Superior Universitario (CSU).

- Así, **el primer capítulo estructura el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte al 2034, en su versión 2.0.** Es el lugar donde se conjugan tendencias, macrodireccionadores, escenarios apuesta y núcleos estratégicos de planeación para definir orientaciones, estrategias y acciones gruesas de transformación requeridas

Esta versión 2.0 ajusta los elementos señalados en las retroalimentaciones de Claustros y Colegiaturas de 2021, dirigidos principalmente a mejorar la coherencia y la presentación de los antecedentes, el diagnóstico y el uso de la estadísticas para que contribuyan a definir el contexto de la UNAL y la conexión de estos aspectos con los direccionadores de futuro y los escenarios al 2034.



El primer capítulo estructura el Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte al 2034, en su versión 2.0.

para alcanzar los escenarios más favorables de universidad al 2034. El capítulo incluye algunos lineamientos sobre cómo se garantiza el cumplimiento de los principios de armonización y continuidad de los instrumentos del Sistema de Planeación de la Universidad. También se exponen algunos puntos a considerar para la actualización, el seguimiento, la socialización y apropiación del Plei, de tal manera que permita consolidarlo como una herramienta útil para el desarrollo de la Universidad.

- **El segundo capítulo presenta de forma resumida los elementos metodológicos y conceptuales asociados con la planeación estratégica prospectiva** que estuvieron involucrados en el ejercicio de construcción del Plei 2034; allí se describen las fases, los resultados y alcances para definir los componentes del Plei.
- **El tercer capítulo realiza una aproximación histórica que conecta el Plei con la construcción, la identidad, el carácter y el papel de la universidad del Estado y para la nación colombiana**, a partir de

un recorrido por los principales hitos de reforma de la Universidad a lo largo de sus 153 años de existencia, y que permite suscitar algunas reflexiones clave sobre las constantes históricas y los ecos que acompañan estos procesos, sus significados y aprendizajes necesarios para entender nuestro presente y el futuro que nos depara.

- **El cuarto capítulo revisa los aspectos del contexto actual de la Universidad en el país y de su relación global, que enfatizaron asuntos estratégicos y relevantes para el Plei.** Así, se expone una síntesis de los resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa de pares académicos, en el marco del proceso de renovación de la acreditación institucional, las principales estadísticas e indicadores de la Universidad y una mirada a los asuntos que definen nuestra coyuntura nacional y latinoamericana.
- **El quinto capítulo organiza y presenta el análisis de los resultados de los ejercicios prospectivos en las Mesas Plei de cada Sede**, para identificar y

explicar los **macrodireccionadores y los escenarios de la Universidad al 2034**, componentes vitales del Plei. Allí también se sintetizan y articulan los distintos informes, los aportes de expertos frente a varios ámbitos de lo misional y organizacional. Por último,

expone una **revisión de tendencias sobre la educación superior en el siglo XXI** que, en lectura cruzada con los resultados del ejercicio prospectivo de las Mesas Plei, permitieron establecer factores y rutas importantes para la universidad del futuro.



Para facilitar la lectura, el seguimiento y la comprensión de este denso documento, se da prelación a la presentación de los componentes y orientaciones del Plei (capítulo 1). Luego, en los capítulos que lo acompañan (2, 3, 4 y 5), los lectores encontrarán los insumos y sustentos extensos del trabajo. Para una lectura más ágil y comprensible, se incluyen párrafos con el icono , que sintetizan el objetivo de cada capítulo, y párrafos con el icono que recogen conclusiones o líneas de aporte importantes, expresadas en la estructura y el contenido del Plei en su versión 2.0.

▼ Foto: Unimedios, Sede Bogotá.



Plan Estratégico Institucional UNAL- Plei 2034

Presentación	Pág. 12
Lineamientos estratégicos de la Universidad Nacional de Colombia	Pág. 12
Componentes del Plei 2034	Pág. 16
Macrodireccionadores UNAL - Plei 2034	Pág. 16
Escenarios UNAL - Plei 2034	Pág. 17
Visión Plei 2034	Pág. 18
Núcleos para la planeación estratégica UNAL - Plei 2034	Pág. 19
Núcleo de la gestión del conocimiento	Pág. 20
Núcleo del liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad	Pág. 22
Núcleo de la sostenibilidad financiera	Pág. 26
Núcleo de la gobernanza universitaria	Pág. 27
Núcleo del bienestar universitario	Pág. 29
Núcleo de la cultura organizacional y la gestión académico-administrativa	Pág. 32
Núcleo de campus sustentables	Pág. 34
Síntesis de las grandes apuestas del Plei 2034	Pág. 36
Sistema de Planeación de la Universidad Nacional de Colombia: armonizando PLEI - PGD - PAI	Pág. 37
Puntos para avanzar en la construcción, socialización, apropiación y revisión periódica del Plei 2034	Pág. 39



◀ Foto: Unimedios, Sede Caribe.



Presentación

La planeación estratégica es un proceso continuo que mejora a medida que la Institución adquiere más información y experiencia, dialoga con sus disensos y dilemas de futuro, vislumbra los cambios, y, sobre todo, cuando sus integrantes son más conscientes de los ajustes, decisiones y esfuerzos colectivos que se requieren para llegar a concretar los escenarios anhelados.

El Plan Estratégico Institucional (Plei 2034) de la UNAL responde a la necesidad institucional de anticipar y descifrar las transformaciones requeridas para honrar su misión con la nación desde sus nueve sedes, en el marco de la gestión del conocimiento y como universidad pública, nacional y latinoamericana.

El diseño y la visión estratégica del Plei que se presenta aquí se fundamenta en reconocer las constantes históricas aunadas al carácter y al papel de la Universidad; atender las evaluaciones, recomendaciones y los insumos del ejercicio prospectivo de construcción

colectiva del Plei; identificar las tendencias del contexto nacional y latinoamericano; y plantear apuestas y estrategias posibles de desarrollar en los contextos en los que desenvuelven las nueve sedes de la Universidad.

★ **Esta versión 2.0 del Plei 2034 se compone de tres secciones, a saber:**

- La **primera sección** presenta los **lineamientos estratégicos de la UNAL que inspiran el Plei**: su misión, su propósito superior, el ADN organizacional y las intenciones fundamentales que residen en los diez objetivos estratégicos de la Universidad.
- La **segunda sección** presenta los **componentes del Plei**, lugar donde se conjugan los **macrodireccionadores y escenarios, apuestas** con las tendencias, con los **núcleos de planeación y sus orientaciones estratégicas** gruesas, para avanzar hacia los escenarios más favorables de la Universidad en el horizonte 2034.

- La **tercera sección** expone los **lineamientos generales para construir los puentes del Plei con los Planes Globales de Desarrollo (PGD)** de la Universidad al 2034, a los cuales les corresponderá enfocar, precisar, diseñar e implementar las estrategias y acciones planteadas por el presente documento. También presenta puntos a considerar para la **actualización, el seguimiento, la socialización y apropiación del Plei**.

Lineamientos estratégicos de la Universidad Nacional de Colombia

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, 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 la promoción y el fomento del acceso a la educación superior de calidad.
- Estimular la integración y la participación de estudiantes, para el logro de los fines de la educación superior.

Propósito superior

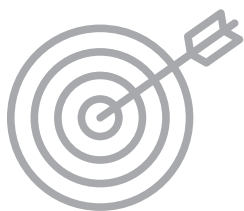
Ser la universidad de la nación que, como centro de cultura y conocimiento, forme ciudadanos íntegros, responsables y autónomos, orientados a ser agentes de cambio con conciencia ética y social, capaces de contribuir a la construcción nacional desde la riqueza y diversidad de las regiones, y desde el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

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”.

- 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 aprovecharla como fuente vital de nuestro espíritu creador.
- Actuamos bajo el reconocimiento de nuestra autonomía y la enfocamos en un ejercicio responsable de nuestra libertad.



Ser la universidad de la nación que, como centro de cultura y conocimiento, forme 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.

- Inculcamos el liderazgo colectivo, la excelencia y el compromiso ético en todas nuestras acciones.
- Construimos comunidad desde la generación de relaciones de confianza y respeto, en donde 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 de la nación.
- Entendemos los grandes problemas nacionales como oportunidades para la generación de nuevo conocimiento, la innovación y el emprendimiento, en un marco de construcción colectiva de identidad nacional.

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, 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 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.

▼ Foto: Unimedios, Sede Bogotá.



Componentes del Plei 2034

Macrodireccionadores UNAL - Plei 2034

Descripción

Son factores de cambio priorizados, rieles que se postulan como imprescindibles para orientar, construir e integrar todas las estrategias y

acciones que la UNAL requiere en sus nueve sedes para alcanzar los escenarios más favorables al 2034.

Son el resultado de una lectura transversal de todos los informes de las Mesas Plei 2034, en los cuales se pueden identificar direccionadores gruesos de futuro, frecuentes, compartidos o comunes entre las sedes o mesas temáticas. Son factores que poseen significados, sentidos

diversos y variados para cada sede, para cada comunidad académica, para cada integrante de la Universidad, pero que pueden, sin embargo, construir consenso, enfocar y darle sustento a todos los lineamientos estratégicos que la Institución requiera con horizonte al 2034.

Estos macrodireccionadores son los ejes para construir y potenciar los escenarios de la Universidad al 2034.

M1. Proyección con el territorio	M2. Consolidación de la formación integral, inclusiva y con equidad	M3. Contribución de la gestión del conocimiento a la solución de problemáticas nacionales y regionales	M4. Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa universitaria interesedes
<p>Clave del futuro Macrodireccionador que reconoce en los ámbitos territoriales y en sus comunidades el espacio privilegiado de la Universidad para armonizar y potenciar las funciones misionales, construir liderazgo e incidencia, aportar al desarrollo social y a la solución de las problemáticas del país.</p>	<p>Clave del futuro Macrodireccionador que apunta a la capacidad y el compromiso de la Universidad para la formación integral, como desarrollo de las diferentes capacidades biológicas, sociales, intelectuales, culturales y humanas, que le permite a cada miembro de la comunidad universitaria avanzar en su construcción como ciudadano autónomo, inclusivo y socialmente comprometido para servir mejor a los fines en los que se expresa la responsabilidad de la Institución con el país.</p>	<p>Clave del futuro Macrodireccionador que orienta la gestión del conocimiento de la Universidad para que responda a los asuntos estratégicos de la nación colombiana, aporte al desarrollo del país desde los territorios y promueva las transformaciones del mundo, abordando las problemáticas con enfoques inter, transdisciplinarios y colaborativos.</p>	<p>Clave del futuro Macrodireccionador que conecta con la identidad institucional y con el carácter histórico de universidad pública, estatal, nacional y latinoamericana para avanzar en la construcción de una cultura democrática y participativa, de gestión del cambio, del reconocimiento de las diferencias y brechas, de una Universidad de capacidades distribuidas en sus sedes.</p>



Escenarios
UNAL - Plei 2034

Descripción

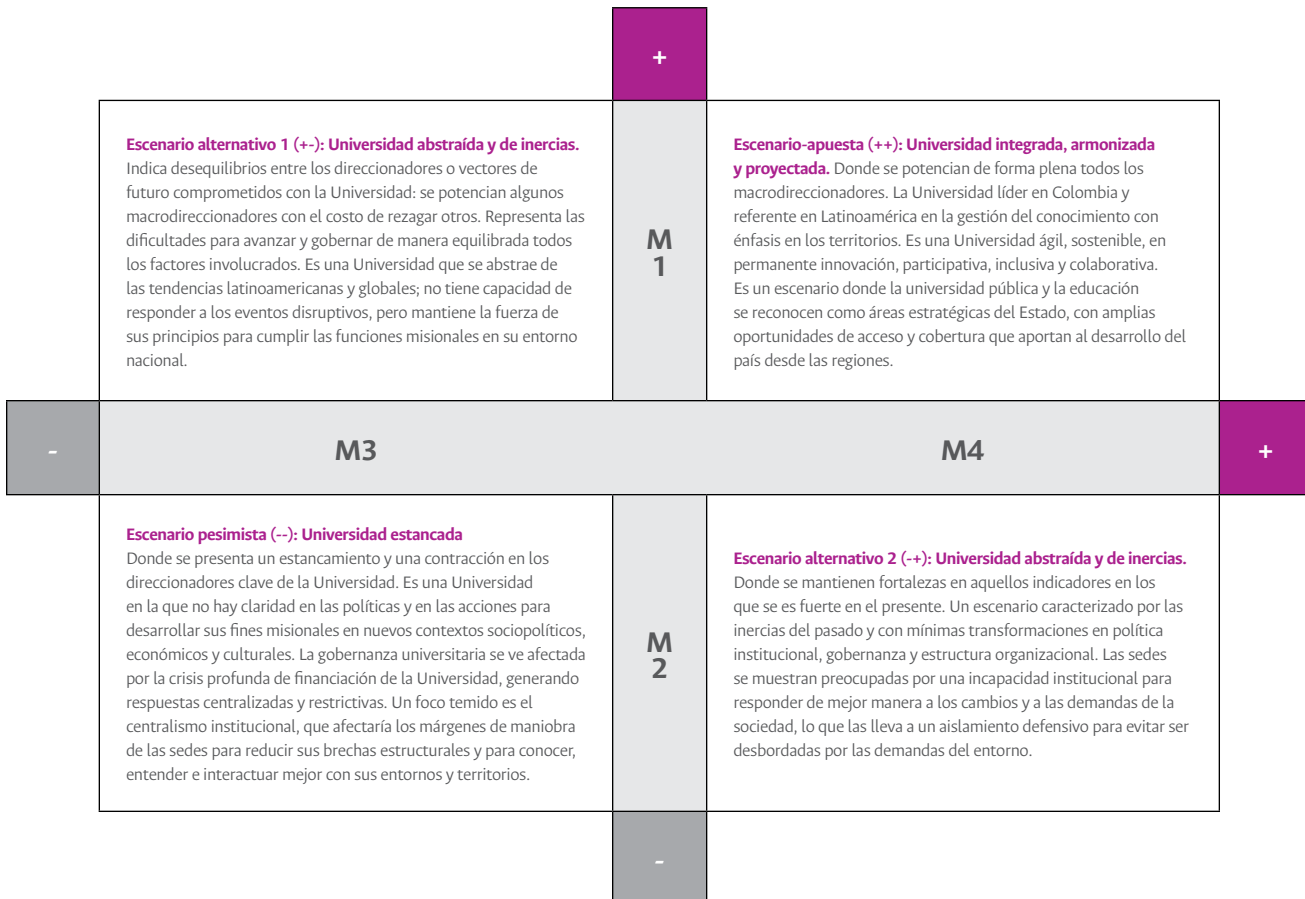
Los escenarios representan relatos múltiples de futuro para la Universidad al 2034; miradas prospectivas que vinculan el carácter de la Institución con sus desafíos históricos, estructurales, circunstanciales,

vividos y experimentados por cada una de las sedes, y que se proyectan en una universidad imaginada común del futuro, ya sea por sus anhelos, pragmatismos o temores.

Estos escenarios representan un conjunto de premisas que fueron recogidas a través de relatos de la Universidad al 2034, los cuales postulan miradas prospectivas, narrativas en las que confluyen la

memoria, la experiencia, el análisis de los acontecimientos del presente y los aspectos visionarios que vislumbran el futuro en cada sede, enmarcadas en su contexto histórico y territorial.

Los escenarios formulan entonces un rango de transformaciones, desde las deseadas, pasando por las más posibles o realistas, hasta las más temidas para el futuro de la UNAL al 2034. La siguiente es una síntesis general de los escenarios:





Visión Plei 2034

En el 2034 se nos reconoce por contribuir a la construcción de nación y por la excelencia en los procesos de formación, investigación, creación, extensión e innovación social, pública y tecnológica integrados a los territorios. La Universidad orienta la gestión del conocimiento para que responda a los asuntos estratégicos de la nación colombiana, abordando las problemáticas con enfoques inter, transdisciplinarios y colaborativos; integramos la multiplicidad de saberes, conocimientos, cosmovisiones, de estudiantes, docentes y comunidades diversas bajo ambientes de formación integral, pedagógicos, inclusivos, de bienestar, tecnológicos e innovadores.

Reconocemos en los ámbitos territoriales y en sus comunidades el espacio privilegiado tanto para armonizar y potenciar las funciones misionales, construir liderazgo e incidencia, como para aportar al desarrollo social y a la solución de las problemáticas del país.



▲ Foto: Unimedios, Sede Bogotá.

En armonía con nuestra identidad institucional y con el carácter histórico de universidad pública, nacional y latinoamericana, y sumado a nuestra capacidad de reinventarnos, hemos consolidado una organización académica y administrativa resiliente, flexible, innovadora, eficiente y sostenible, democrática, con comunicación transparente y efectiva en su interior, con la nación y con el mundo, comprometida

con los procesos de transformación social requeridos para alcanzar una sociedad equitativa, incluyente y en paz.

Somos el referente de Universidad del Estado y para la nación en América Latina, con amplios aportes a la relación entre comunidades diversas, a la comprensión de nuestras realidades desde el Sur y a la búsqueda de soluciones desde nuestro continente para el planeta.





Núcleos para la planeación estratégica UNAL - Plei 2034

Descripción:

Siete núcleos organizan los asuntos estratégicos para la Universidad, surgidos en los ejercicios de prospectiva al 2034:



Los núcleos integran niveles de orientación de los asuntos estratégicos al 2034, con el siguiente razonamiento:

NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
Descripción y tendencias	Propósitos orientadores	Escenario-apuesta	Estrategias	Acciones y actores responsables
Contexto	¿Para qué?	¿Qué se espera?	¿Cómo?	¿Qué hacer?



NÚCLEO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Descripción

Orienta sobre las decisiones, los ajustes organizacionales y las acciones que se derivan de la gestión del conocimiento por parte de la UNAL para potenciar sus macrodireccionadores y alcanzar el escenario-apuesta al 2034.

Este núcleo hace referencia a la gestión del conocimiento como la actividad colectiva y transformadora que nuestra comunidad académica desarrolla con la formación, la investigación, la extensión, la creación y la innovación integrada a los territorios. Esta gestión abarca la creación, el descubrimiento, la adaptación crítica, la significación, el enriquecimiento, la preservación, la transferencia, el aprendizaje, la difusión, la divulgación y el uso del conocimiento para producir cambios en los territorios con sus sedes; contribuir a las solución de problemas nacionales, regionales y planetarios estratégicos; aportar al desarrollo del país desde los territorios y lograr transformaciones sociales que mejoren la calidad de vida de los colombianos en comunidad. Este núcleo reconoce las tensiones y los conflictos globales que proceden de la mercantilización del conocimiento, su instrumentalización para el lucro privado y el uso restrictivo, para lo cual la UNAL propende por un modelo de gestión del conocimiento basado en los principios y lineamientos de Ciencia Abierta¹ y de una epistemología desde el Sur.

La tendencia

La misión de organizar y gestionar el conocimiento en el país desde lo público es una herencia histórica asignada a la UNAL. Ha sido la herramienta principal de la Universidad para transformar y transformarse junto a su entorno. El ajuste a la gestión del conocimiento es una constante dentro del reformismo de la Universidad, caracterizado por oscilar entre procesos de complejización y simplificación, no exenta de tensiones y conflictos, pero en los que se reconocen respuestas y adaptaciones para enfrentar sus respectivas épocas y desafíos.

Se parte de una realidad actual, en la cual la Universidad requiere construir, reconocer, innovar y consolidar nuevos modelos de gestión del conocimiento para abordar los retos globales del siglo XXI y contribuir a la solución de diversas problemáticas con las comunidades en sus territorios.

Propósitos orientadores al 2034

Universidad que aprende

La Universidad debe entender, diversificar, estimular e integrar las dinámicas de los procesos de enseñanza-aprendizaje propios de cada disciplina y de cada sede, en diálogo con las tendencias globales, para propiciar cambios y transformaciones pedagógicas innovadoras en la formación de ciudadanos con competencias y habilidades para el mundo y la vida.

Excelencia plural, integral y adaptativa

La gestión del conocimiento debe abordar temas de frontera, desde una perspectiva inter y transdisciplinaria, que dé apertura a la diversidad epistemológica y con la flexibilidad suficiente para responder al ritmo cambiante del entorno.

Conocimiento abierto como motor de desarrollo sostenible

La construcción de conocimiento debe tener como premisa básica la cualificación equitativa e integral de las condiciones de vida de las comunidades en sus contextos y la protección del medioambiente nacional y planetario.

Articulación exógena

La gestión del conocimiento auspicia la generación de redes de trabajo inteligentes con los diferentes sectores socioeconómicos y culturales, nacionales e internacionales, entre ellos el educativo y el productivo.



1. Al respecto, desde América Latina y el Caribe se han registrado debates, aportes, recomendaciones y apoyos a las iniciativas de Ciencia Abierta, que se pueden consultar en <https://www.clacso.org/tag/ciencia-abierta/>

<p>El escenario-apuesta</p>	<p>Referente nacional de formación integral e innovación pedagógica La Universidad ha logrado una gestión integral de sus procesos académicos que permite recontextualizar y potenciar los principios rectores de la Reforma Académica plasmada en el Acuerdo 033 de 2007, para que respondan a los nuevos desafíos de la formación en los contextos regionales de las sedes y en conexión con lo global.</p> <p>Liderazgo regional en gestión del conocimiento y ciencia abierta La Universidad mantiene su primacía nacional en el ámbito educativo y se convierte en un referente latinoamericano con base en el desarrollo de conocimiento de frontera, de la extensión integral, de la innovación social, pública y tecnológica con transferencia permanente y abierta desde y hacia sus comunidades.</p> <p>Protagonismo en la realidad socioeconómica del país La gestión del conocimiento le permite a la Universidad dar respuesta a problemáticas estratégicas del país, así como posicionarla como voz autorizada en los escenarios de toma de decisiones y construcción de política pública.</p> <p>Crecimiento sostenible del quehacer investigativo, de creación, de extensión e innovación La actividad investigativa, creativa, de extensión e innovación en la Universidad mantiene y potencia su crecimiento, y alcanza sostenibilidad merced a la profundización de las interacciones con el entorno socioeconómico y cultural.</p>
<p>Estrategias</p>	<p>Afianzar la implementación de los principios y estrategias del Acuerdo 033 de 2007 A partir de las recomendaciones del documento <i>Evaluación de la Reforma Académica de 2007: repensar los principios y los fines de la Universidad Nacional de Colombia</i>².</p> <p>Selección y priorización de temáticas, campos o focos de conocimiento En los que la Universidad, en el marco del modelo interseδες, sea fuerte y ostente potencialidades importantes y que contribuyan a su vez a incentivar la investigación, la creación, la extensión y la innovación.</p>
<p>Acciones</p>	<p>Análisis retrospectivo Realizar un análisis de antecedentes y experiencias en la Universidad sobre gestión del conocimiento (experiencias pedagógicas significativas, de investigación, creación, extensión e innovación) con el propósito de identificar buenas prácticas, innovaciones y lecciones aprendidas que fortalezcan los enfoques y los planes.</p> <p>Integrar las recomendaciones de la Evaluación a la Reforma Académica en los Planes Globales de Desarrollo (PGD) de la Universidad Desarrollar las recomendaciones que se formulen para mejorar la implementación y materialización del Acuerdo 033 de 2007, entendiendo los procesos de cambio y transformación que requiere la Universidad interseδες al 2034 en su dimensión académica, entre los que se encuentran: la diversificación de las alternativas de aprendizaje y de las prácticas pedagógicas; la configuración coherente de los planes de estudios y sus contenidos con los contextos locales; fortalecer las habilidades orales y de lectoescritura del español, mejorar las competencias bilingües y reconocer las competencias comunicativas en lenguas nativas; afianzar el acompañamiento integral para los estudiantes; fortalecer la interculturalidad, la equidad, la inclusión, el enfoque de género, la ética, la colaboración y la inter y transdisciplinariedad en todo el proceso educativo; ajustar los mecanismos institucionales para acceder a oportunidades académicas; impulsar la internacionalización y la movilidad estudiantil y docente; garantizar la evaluación y el mejoramiento académico permanente; repensar el Programa de Admisión Especial (PAES) y el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA) para que respondan mejor a las condiciones y necesidades de las comunidades y sus territorios, entre otros aspectos clave.</p>

- Se hace referencia al trabajo liderado por la Vicerrectoría Académica y la Dirección Nacional de Programas Curriculares de Pregrado y cuyos resultados finales serán presentados a la comunidad académica en el segundo semestre de 2022. Esta evaluación de la Reforma Académica de 2007 recoge miradas múltiples y sistemáticas de los logros, tareas pendientes y procesos de cambio y transformación que moldean a futuro los procesos de enseñanza-aprendizaje, la admisión, la organización académica y curricular, y la evaluación académica, entre otros aspectos clave para el horizonte 2034 de la UNAL. Para mayor información consultar <http://lauaprende.unal.edu.co/>



NÚCLEO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Acciones

Medición de impacto

Construir una batería renovada de indicadores por medio de estándares propios y alternativos, capaz de dar cuenta de la especificidad regional colombiana y latinoamericana, y que permita evidenciar impactos en la formación, en la producción académica, en la incidencia real en las comunidades, en los circuitos de toma de decisiones y en las políticas públicas.

Definición de grandes retos

Discutir y seleccionar, en el marco de la Universidad intersedes, las apuestas científico-sociales-culturales de repercusión nacional e internacional con las cuales la institución avanza hacia el 2034, que movilice cantidades ingentes de recursos interinstitucionales y que apunten a la generación de conocimiento de frontera.

Cancillería ante actores estratégicos

Generar capacidades institucionales intersedes, a partir de la gestión del conocimiento, para construir alianzas, gestionar recursos externos y posicionar a la Universidad en escenarios científicos, académicos, políticos, culturales y económicos, en concordancia con las estrategias y acciones del núcleo Plei de liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad.

Mecanismos de fomento de redes, sinergias y concentración de capacidades

Desarrollar convocatorias y otros mecanismos de apoyo a la investigación, creación, extensión e innovación, tanto internos como en alianza con otras instituciones, que contribuyan a concentrar las capacidades en los grandes retos que se formulan para el decenio.

Reingeniería del saber

Transformar de modo progresivo las funciones misionales de la Universidad en su conjunto para que respondan a un modelo de gestión del conocimiento abierto, resiliente, proyectado e integrado con las comunidades en los territorios y altamente interconectado con la sociedad global.

Actores responsables principales

Consejo Académico; Vicerrectoría Académica; Vicerrectoría de Investigación; vicerrectorías y direcciones de sedes; Dirección de Relaciones Exteriores (DRE); institutos; facultades y escuelas; centros de pensamiento; Editorial UNAL; Unimedios.



NÚCLEO DEL LIDERAZGO COLECTIVO E INCIDENCIA EN LA SOCIEDAD

Descripción

Se orienta sobre las decisiones, los ajustes organizacionales y las acciones para mantener y fortalecer el liderazgo académico e incidir en los espacios de decisión del país, que le permitan a la UNAL potenciar sus macrodireccionadores y alcanzar el escenario-apuesta al 2034.

Este núcleo hace referencia a las apuestas estratégicas con sectores gubernamentales, productivos y comunidades que permitan construir políticas públicas y proyectos prioritarios en asuntos estratégicos para el Estado y la nación como la paz, la educación, la política nacional de ciencia, tecnología e innovación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre otros. Implica la integración y proyección de las capacidades de las sedes en sus territorios y comunidades; asumir papeles clave a través de las funciones misionales de la Universidad para generar un liderazgo colectivo y de posicionamiento estratégico; y formular prioridades, rutas y gestiones de cooperación efectiva, articulación y diálogo con otras entidades públicas y con actores privados locales, regionales, nacionales, globales.



NÚCLEO DEL LIDERAZGO COLECTIVO E INCIDENCIA EN LA SOCIEDAD

La tendencia

La UNAL se ha construido de forma sociohistórica como una comunidad que, desde múltiples y diferenciados contextos del país, se identifica con la defensa de la educación desde lo público, la calidad y excelencia en la formación, la investigación y la extensión, y que busca en la gestión del conocimiento cerrar brechas entre sus territorios.

Dentro de sus retos en la modernidad, la Universidad tiene la importante tarea de aportar a la construcción de nación, y esto a su vez le incorpora lógicas que en el siglo XXI difícilmente se pueden encontrar en otras universidades del mundo. Es una universidad que no solo debe atender a las cuestiones intelectuales y académicas propias de la gestión del conocimiento, sino que, como institución del Estado, tiene la importante responsabilidad de contribuir a la reconstrucción del tejido social y la consolidación de la identidad nacional en un país con reconocidas falencias en su construcción histórica como Estado-nación. La paz, el desarrollo, la construcción de democracia, la búsqueda de equidades y derechos, son asuntos que se conjugan y se debaten de forma permanente en la Universidad desde el siglo XX. Ya en el siglo XXI, la UNAL ha asumido esta responsabilidad a través de la formación de ciudadanos integrales en sus nueve sedes en el territorio colombiano, con especial impulso después de la Constitución de 1991. La gestión del conocimiento ha acompañado este proceso y se ha convertido en su principal carta para formular cambios y transformaciones allí donde la Universidad llega. Las capacidades de la Institución en términos de liderazgo e incidencia desde sus sedes se perfila como uno de los factores más importantes para la transformación institucional y del país al 2034, una vocación de trascendencia social.

Propósitos orientadores al 2034

Liderazgo colectivo para transformar el país

La Universidad 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, administrativos y egresados, procurando el desarrollo de liderazgos colectivos y transformadores en sus contextos de influencia; propender por generar compromisos institucionales como comunidad de una universidad pública, en diálogo y alianza con actores externos, públicos y privados.

Universidad que construye sinergias de conocimiento para aportar a la agenda pública

Incidir en la agenda pública a través de la generación de sinergias de conocimiento de alto impacto desde un liderazgo estratégico y coordinado en ámbitos clave de lo público, que responda a las necesidades de la sociedad y las comunidades en los territorios.

Pensar y construir paz y desarrollo sostenible como orientador transversal de las relaciones con sectores públicos y privados

La construcción de paz, el desarrollo sostenible y el bienestar de las comunidades a través de la gestión del conocimiento debe ser el conector de la Universidad con la región, y desde allí con el país. La Universidad aborda y aporta a la solución de las violencias, de la corrupción, del narcotráfico, de la inequidad y la desigualdad, del desarrollismo contra el medioambiente, a la vez que contribuye a fortalecer la ruralidad, a reconocernos como una sociedad pluriétnica-pluricultural, a impulsar los sectores asociados con la era de la información, la Industria 4.0 y la transición energética.



NÚCLEO DEL LIDERAZGO COLECTIVO E INCIDENCIA EN LA SOCIEDAD

El escenario-apuesta

El fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales (SUE) y del Sistema de Educación Nacional

La Universidad aporta de forma significativa a la construcción de propuestas y acuerdos colectivos en el marco de las universidades públicas del país que favorezcan los lazos, alianzas y colaboraciones entre los actores académicos líderes y estratégicos en cada región, para fortalecer la educación en Colombia.

Ser la principal universidad del Estado y para la nación

La Universidad consolida su papel como institución estratégica del Estado a través de sus fines misionales, contribuyendo con los gobiernos a la construcción de políticas públicas, planes, programas, formación de ciudadanías, capacitación de funcionarios y apoyo en la toma de decisiones de impacto nacional, sectorial y territorial. Esto ha requerido establecer estrategias sólidas y sistemáticas de divulgación y apropiación del conocimiento desde la Universidad.

Referente de universidad como laboratorio vivo y espacio de concertación democrática

Los campus de las sedes de la UNAL se reconocen como espacios integrales para la experimentación y el diálogo, que permiten la convergencia de expertos y líderes para la ideación, co-creación y concertación de soluciones a desafíos reales para sus comunidades y territorios.

Universidad que lidera apuestas desde y por el Sur

El liderazgo colectivo académico nacional de la UNAL se proyecta en lo internacional atendiendo a su carácter e identidad pública, estatal, nacional y latinoamericana, comprometida con la epistemología desde el Sur, con la construcción de puentes de interculturalidad entre nuestros pueblos, con el reconocimiento de saberes propios, ancestrales, y de la especificidad de nuestras problemáticas regionales en conexión con lo global, que permitan la construcción de un diálogo simétrico con el Norte.

Estrategias

Liderazgo desde el territorio de cada sede de la Universidad, propiciando la **conurrencia en red** de otras sedes (Universidad intersedes), de comunidades y actores clave en los ámbitos de **incidencia en políticas públicas relacionadas con la paz, la educación, el desarrollo, la ciencia y la tecnológica, el cambio climático y la protección al medioambiente.**

Impulso a redes y grupos de egresados, estudiantes, profesores, administrativos y pensionados de la UNAL que involucren **actores institucionales, organizaciones y comunidades** con incidencia en **políticas, planes y programas**, y con interacción en **ámbitos locales, nacionales e internacionales**, acogiendo los fines misionales de la Universidad, el propósito superior, el ADN organizacional, los valores éticos y de probidad de la Institución y las apuestas de este PLLei 2034.

Acciones

Análisis de capacidades

Realizar un análisis de antecedentes y experiencias sobre liderazgo e incidencia en todas las sedes que oriente las capacidades existentes en la Universidad para liderar e incidir en temas clave de la agenda pública local, nacional e internacional.

Medición de impacto

Diseñar, integrar y gestionar en el sistema de medición de impacto de la Universidad indicadores y métricas que posibiliten medir o sondear la incidencia y el posicionamiento estratégico de la Universidad en los contextos sociales, políticos, económicos, académicos, culturales y ambientales para garantizar la pertinencia de las funciones misionales y para definir estrategias de incidencia y resignificación en los procesos de gestión institucional desde una apuesta por el Sur.

Plan de acción conjunto de liderazgo e incidencia intersedes

Diseñar y establecer un plan institucional conjunto y coordinado entre todas las sedes de la UNAL, que articule los distintos estamentos (docentes, estudiantes, administrativos, egresados, etc.) para construir, afianzar y priorizar los marcos colaborativos de divulgación y apropiación social del conocimiento, acompañamiento o alianza con actores de los sectores gubernamental y académico, las entidades multilaterales, el sector productivo, las organizaciones sociales, los líderes en los territorios nacionales y latinoamericanos.





NÚCLEO DEL LIDERAZGO COLECTIVO E INCIDENCIA EN LA SOCIEDAD

Actores responsables principales

La Rectoría; Vicerrectoría General; Vicerrectoría Académica; Vicerrectoría de Investigación; vicerrectorías y direcciones de sede; Unimedios; Editorial UNAL; centros de pensamiento; institutos; facultades y escuelas; DRE; comunidad UNAL en general.



NÚCLEO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Descripción

Orienta sobre las decisiones, los ajustes organizacionales y las acciones hacia el entorno y hacia la propia Institución que se derivan de los requerimientos presupuestales por parte de la UNAL, para potenciar sus macrodireccionadores y alcanzar el escenario-apuesta al 2034.

Este núcleo hace referencia al factor de la financiación y sostenibilidad económica de las universidades públicas en Colombia, que involucra el concepto de lo público, la visión estratégica del Estado sobre la gestión del conocimiento, los derechos fundamentales para acceder a la educación y el cierre de brechas entre regiones. Implica los espacios de diálogo y coordinación en el Sistema de Universidades Estatales (SUE), creado por la Ley 30 de 1992 (artículo 81), e integrado por 34 universidades públicas del país, y su relación con los lineamientos, políticas y programas del Ministerio de Educación Nacional (MEN), del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y en general con el Gobierno nacional. También refiere a los mecanismos para autogestionar recursos de fuentes alternativas y complementarias, optimizar el gasto y priorizar la inversión de la Universidad.

La tendencia

Los problemas de financiación de la universidad pública acompañan todo su recorrido histórico y se vuelven más críticos a medida que las demandas de la sociedad y del Estado crecen y son más complejas. Aunque desde hace varias décadas han coexistido dos modelos: la financiación a la oferta y la financiación a la demanda, en los años recientes ha habido una tendencia a impulsar la financiación a la demanda que, por la vía de los créditos o las donaciones, ha beneficiado a las familias y a las universidades privadas. La financiación de las matrículas a las familias constituye un cambio de fuente para las instituciones públicas y, en algunos casos, apoya la permanencia de los jóvenes en el sistema, pero no resuelve los problemas de cobertura, calidad, inversión y crecimiento que existen en las instituciones.

La rigidez de los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992 no prevén que el sistema de educación pública universitaria debe crecer y consolidarse y que los costos de la educación superior se comportan siempre alejados –por encima– de las cifras de la inflación general. Esto genera una tendencia hacia una insuficiencia presupuestal que se expresa en rezagos institucionales importantes, como el estancamiento de la planta docente, las brechas de infraestructura, tecnología y bienestar entre las sedes y las dificultades para ampliar las capacidades y fortalezas en docencia, investigación-creación y extensión de la UNAL.

En los últimos años se ha presentado en las universidades públicas nacionales una tendencia hacia la diversificación de sus fuentes de financiamiento mediante la concertación con cada gobierno nacional, departamental o municipal, la participación en el Sistema General de Regalías (SGR), las contribuciones parafiscales –como las estampillas–, las donaciones y los apoyos financieros con distintos sectores para proyectos concretos, además de apalancar recursos por servicios, patentes, consultorías, etc. Las negociaciones con el Gobierno nacional –fruto de las movilizaciones estudiantiles y de amplios sectores de la sociedad– han representado incrementos presupuestales en la coyuntura, pero que requieren ser traducidos en líneas de crecimiento financiero sostenible para el futuro de las universidades públicas.



NÚCLEO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Propósitos orientadores al 2034

Sostenibilidad y autonomía para la gestión del conocimiento

La sostenibilidad financiera de la UNAL debe pensarse a largo plazo, manteniendo la autonomía de la Institución en la gestión del conocimiento que busca servirle a la nación colombiana.

Cierre de brechas entre sedes, comunidades y territorios

El crecimiento y el cierre de brechas entre las sedes de la UNAL es un propósito sustancial para mejorar la capacidad de abordar los fines misionales de la Universidad y del Estado en los contextos regionales del país.

El escenario-apuesta

Estado con visión estratégica de la Universidad y de la educación pública

El Estado incrementa los recursos financieros, en el marco de un crecimiento responsable, que permitan la consecución de las metas estratégicas de la Institución y del país, el aporte sustancial de los fines misionales a la construcción de la nación y al cierre de brechas entre las comunidades y los territorios colombianos.

Universidad que diversifica sus fuentes de financiamiento para potenciar sus fines misionales

Se integran fuentes complementarias de financiación potentes, permanentes y coherentes con los fines misionales de la Universidad en todas las sedes.

Universidad transparente, equitativa y sostenible

La Universidad se destaca por una cultura del buen manejo y buena gestión financiera, que ha avanzado en una cultura de transparencia, rendición de cuentas y eficiencia del gasto, en pro del buen desarrollo de las funciones misionales en los territorios.

Estrategias

Liderazgo colectivo desde el SUE para promover un **nuevo modelo de financiación del Sistema Universitario Estatal**.

Apalancar nuevas fuentes de financiamiento potentes, coherentes y compatibles con la identidad, el carácter y la misión de la Universidad.

Acciones

Avanzar hacia un nuevo modelo de financiación SUE

Promover y liderar el proceso para convertir en ley la propuesta establecida con el SUE como nuevo modelo de financiación del Sistema Universitario Estatal, reformando principalmente los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992³.

Presupuesto y eficiencia del gasto

Sincerar el presupuesto⁴ de la Universidad y optimizar el sistema de costos, mejorando la eficiencia interna, simplificando la estructura y priorizando el cierre de brechas entre sedes, en búsqueda de la equidad.

Planes Globales de Desarrollo articulados a Planes Nacionales de Desarrollo


Consecución de nuevos recursos públicos vía Plan Nacional de Desarrollo.


Gestionar mayor participación en convocatorias del Sistema General de Regalías (SGR)

Apalancar recursos en el SGR para la investigación, la extensión y la innovación y proponer la financiación de programas de formación en las regiones.

- Ver aspectos de la propuesta en: *Claves para el Debate Público* no. 69. Modelo de financiación de la educación superior. Estudios, reflexiones y propuestas. Dirección Nacional de Planeación, noviembre de 2020.
- Sincerar el presupuesto, en el sentido de ajustar y corregir situaciones anómalas derivadas de las asimetrías que emergen en el proceso financiero entre facultades o sedes de la UNAL.



	<h2>NÚCLEO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA</h2>
<p>Acciones</p>	<p>Estampillas de sedes y renovación Gestionar estampillas de sede y renovar las existentes.</p> <p>Habilitadores para nuevas fuentes Transformar de modo progresivo el esquema normativo y de gestión de proyectos de la Universidad para agilizar y optimizar la consecución de recursos de cooperación internacional, donaciones, contrato-programa, proyectos de triple hélice y de cuádruple hélice, etc.</p>
<p>Actores responsables principales</p>	<p>Externos: Gobierno nacional, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Congreso de la República, Sistema de Universidades Estatales (SUE), Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) y sociedad colombiana. Internos: CSU, Rectoría, Sistema de Planeación Institucional y Gestión Financiera, vicerrectorías y direcciones de sede.</p>

	<h2>NÚCLEO DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA</h2>
<p>Descripción</p>	<p>Orienta sobre las concepciones, los ajustes organizacionales requeridos y las acciones que se derivan de la discusión sobre la gobernanza universitaria, en especial acerca de la relevancia de evaluar y reajustar los mecanismos de participación, composición, reglas de juego, distribución y equilibrio de poder, dirección y toma de decisión con los cuales se gobierna la UNAL en sus nueve sedes y que permitan consensos democráticos y legitimidades para potenciar los macrodireccionadores y alcanzar el escenario-apuesta al 2034.</p> <p>La gobernanza universitaria se refiere a la gestión y la participación activa de la comunidad universitaria y de la sociedad colombiana en los asuntos de su Universidad Nacional y pública. Es clave para todos los núcleos de transformación requeridos al 2034, ya que debe proveer la base de consenso y de legitimidad en las decisiones estratégicas, afianzar la gestión y la efectividad de la Institución, y conectar todo ello con lo público, lo democrático, lo nacional y lo local.</p>
<p>La tendencia</p>	<p>La construcción de una esfera de gobernanza y autonomía universitaria ha sido una constante histórica intrínsecamente relacionada con los proyectos de las universidades públicas y del Estado. La UNAL ha construido esa esfera con saltos, retrocesos y sobresaltos, definida en la relación con los gobiernos nacionales y la comunidad académica –especialmente estudiantil y profesoral– y entendida dentro de los marcos funcionales y valorativos de la dimensión pública, política y democrática colombiana y latinoamericana de cada época.</p> <p>En la tendencia nacional reciente, la gobernanza universitaria en buena parte de las universidades públicas de Colombia es foco de críticas, llamados a una actualización democrática de los espacios de representación y a una apertura hacia la participación directa de todas las comunidades interesadas. La Ley 30 de 1992, como norma taxativa de esta gobernanza, del SUE y de otros aspectos de la vida universitaria, presenta signos de obsolescencia programada a medida que avanza el siglo XXI.</p> <p>En la tendencia latinoamericana contemporánea se observa una intensificación de las movilizaciones estudiantiles y de otros sectores de la sociedad en defensa y reclamo del acceso universal a la educación, la gratuidad, la permanencia, la movilidad y el egreso como parte de las políticas de los Estados. Igualmente, la esfera de la autonomía universitaria se encuentra en redefinición y disputa, con un papel cada vez más incisivo de los organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en la definición de políticas que afectan el direccionamiento de las universidades. Por otra parte, en las instituciones universitarias latinoamericanas se observan avances hacia una cultura de la participación, la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basadas en análisis de datos, mediada por las tendencias globales de gobierno y datos abiertos.</p>



NÚCLEO DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

Propósitos orientadores al 2034

Universidad deliberativa y proactiva

Participación democrática e inteligencia colectiva de la comunidad universitaria que fortalezca a la Institución desde su interior.

Universidad del Estado y para la nación

Gobernanza con capacidad de autorregulación, espacios democráticos, interacción y diálogo cooperativo con la sociedad y los gobiernos nacionales y regionales.

El escenario-apuesta

Gobernanza como fuerza transformadora y democrática

La Universidad Nacional de Colombia del 2034 se concibe como el resultado de una fase de consolidación de los proyectos de transformación democrática y de fortalecimiento de la gobernanza institucional, especialmente en los órganos colegiados de la Institución.

Hacia la participación constructiva de una Universidad interesedes

La apuesta se refiere a los mayores niveles de participación efectiva de la comunidad universitaria dentro del modelo de gobernanza de una Universidad interesedes, en el que cada sede detenta una autonomía que se expresa en descentralización administrativa, horizontalidad en la toma de decisiones y que a la vez convoca a la unicidad, a la articulación e identidad institucional desde el reconocimiento de la diferencia y la diversidad, para contribuir a consolidar el proyecto de nación desde la perspectiva del desarrollo con equidad de sus regiones. Es a partir de las relaciones colaborativas que la Universidad logra el balance y la equidad de los recursos, la interoperabilidad para mejorar la gestión, la subsidiariedad y la concurrencia para el cierre de brechas y la integración orgánica.

Universidad con autonomía, liderazgo y diálogo propositivo

La gobernanza de la Universidad y su autonomía se refuerzan en el diálogo constructivo y colaborativo con el Gobierno nacional y los gobiernos regionales, con las comunidades del territorio y con las organizaciones multilaterales e internacionales que le permiten avanzar en sus funciones misionales como universidad del Estado y para la nación.

Estrategias

Liderazgo colectivo y propositivo desde el SUE

Liderar de forma colectiva, en el marco del SUE, las discusiones sobre ajustes a la gobernanza universitaria derivada de la Ley 30 de 1992.

Gobierno abierto universitario

Fortalecer la gobernanza de la UNAL a través de mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, participación, colaboración y pedagogía democrática para la construcción de una cultura participativa en los campus, la toma de decisiones institucionales informadas y el mejoramiento de la comunicación entre directivas y comunidad, aprovechando las plataformas tecnológicas y el dato abierto, en armonía con la ética institucional y la obligación normativa y legal.

Modelo de universidad interesedes

Afianzar la integración, con descentralización y autonomía, de todas las sedes de la UNAL a través de relaciones institucionales horizontales que fortalezcan los mecanismos de toma de decisión colectiva, la distribución de capacidades y la concurrencia y coordinación de las sedes para la orientación y ejecución de políticas estratégicas de la Universidad.





NÚCLEO DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

Acciones

Promover la propuesta de ajuste a la conformación y composición de órganos colegiados de la Universidad

Liderar el proceso para reestructurar normativa y procedimentalmente las instancias de decisión institucional (Ley 30 de 1992 y Decreto 1210 de 1993), entregando competencias y autonomía a las instancias académicas donde se vive la vida universitaria, facilitando así las decisiones informadas a todos los niveles de la estructura y mejorando la eficiencia de los procesos; en consecuencia, desconcentrar las funciones de los colegiados nacionales (incluyendo las decisiones operativas del Consejo Académico y del Consejo Superior Universitario). Definir la propuesta para la recomposición de los órganos colegiados de la Universidad, orientada hacia una participación y una diversidad social, cultural, de equidad y paridad de género, étnica y territorial, en el marco del modelo interse-des, tanto de la comunidad UNAL como de la sociedad. Establecer la sincronía de periodos y los mecanismos democráticos requeridos para el acceso y la designación de los altos cargos directivos del Nivel Nacional, de sede y de facultad.

Mecanismos de Gobierno abierto universitario

Diseñar e incorporar un componente pedagógico de participación y gobierno abierto universitario para estudiantes, docentes y administrativos de la UNAL, de actualización permanente, que se vincule a los procesos de transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración en la gobernanza de la Universidad, en el marco de la transformación digital.

Gobierno y gobernanza interse-des

Diseñar e implementar a través del CSU una propuesta de arquitectura de universidad interse-des, con lineamientos de gobernanza que permitan autonomía e integración entre las Sedes, eliminando la diferenciación entre Sedes Andinas y Sedes de Presencia Nacional, con equidad en la representatividad, voz y voto en los cuerpos colegiados e incluyendo cambios en la denominación de las Sedes y sus órganos directivos de acuerdo con el alcance regional de estas. Afianzar el papel de los Claustros y Colegiaturas Interse-des como espacios de democracia deliberativa de la comunidad UNAL con el gobierno de la Universidad, sobre asuntos estratégicos para la institución.

Actores responsables principales

Externos: Gobierno nacional, Ministerio de Educación Nacional, CESU, SUE y sociedad. Internos: CSU, Rectoría, Vicerrectoría General, Consejo Académico, vicerrectorías y direcciones de sedes, decanaturas, Claustros y Colegiaturas, y comunidad UNAL en general.



NÚCLEO DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO

Descripción

Orienta sobre las concepciones, los ajustes organizacionales requeridos y las acciones que se derivan de promover el bienestar de todas las personas que integran la comunidad universitaria y que son las protagonistas de las transformaciones y de la construcción de las mejores condiciones de desarrollo académico y humano, que permitan potenciar los macrodireccionadores y alcanzar el escenario-apuesta al 2034.



NÚCLEO DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO

Descripción

El bienestar universitario hace referencia a un componente transversal estratégico y 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. De esa forma, el bienestar universitario posibilita que la comunidad pueda 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. El bienestar universitario se concibe en este núcleo a partir de un enfoque con cinco dimensiones integradas:

- Dimensión física y mental: hace referencia al autocuidado, a la formación de hábitos saludables, a una buena alimentación, a la promoción de la actividad física, la recreación y la práctica deportiva, la salud del cuerpo y de la mente, del cuidado de la vida propia y la de las demás personas, orientando acciones que contribuyan en la consolidación de una cultura de universidad saludable.
- Dimensión estética y cultural: hace referencia a la capacidad de sentir, conmoverse, admirar la belleza, de desarrollar y potencializar las capacidades para la expresión y la creación, así como de construir y fortalecer la identidad institucional a partir de reconocer y aprender de la diversidad y multiculturalidad que converge y se expresa en la vida universitaria.
- Dimensión ética, social y política: hace referencia a la formación en valores, al reconocimiento y respeto de sí mismo y del otro, a ejercer y exigir los derechos que le concede la Constitución y las leyes, pero a la vez a la corresponsabilidad y los deberes que exige el ejercicio de la ciudadanía. Igualmente se refiere al cuidado de lo público, entendido como bien común, así como a la formación y participación política fundamentada en una ética de lo público.
- Dimensión económica: hace referencia a la disponibilidad y el acceso a bienes y servicios que favorezcan la calidad de vida para las personas que integran la comunidad universitaria. En el caso de los estudiantes, la dimensión económica parte del reconocimiento de las desigualdades estructurales que afectan la permanencia estudiantil, y por lo tanto contribuye a la equiparación de oportunidades soportada en principios de inclusión, equidad y calidad.
- Dimensión cognitiva: hace referencia al conjunto de capacidades, condiciones y recursos propios y del entorno que se requieren para apropiarse del conocimiento disciplinar y universal y el aprendizaje permanente, así como a generar conocimiento comprometido con el desarrollo del país con base en la justicia social.

La tendencia

A comienzos de la década de 1990 se evidencia un enfoque de bienestar en la UNAL que habla por primera vez de un bienestar comprometido con la formación integral del estudiante, de la creación de condiciones sociales que sustenten e impulsen el desarrollo cotidiano de la actividad académica y el bienestar individual y colectivo de los docentes, estudiantes y personal administrativo. Se dice que ese bienestar debe ser integral y abarcar las dimensiones económica, de salud, académica, cultural, recreativa y deportiva; se señala la importancia de crear las condiciones institucionales que propicien estilos de vida, calificada y productiva, siendo responsabilidad compartida entre el Estado, la Universidad y la comunidad universitaria lograr estos propósitos. Estos cambios conceptuales del bienestar se acompañaron de reformas normativas y organizacionales, entre ellas la creación en 1991 de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario y su posterior reemplazo por una Dirección Nacional que entró a depender de la Vicerrectoría General, estructura que se mantiene hasta hoy.





NÚCLEO DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO

La tendencia

La tendencia reciente del bienestar en la Universidad está fijada por el Estatuto General –expedido en 2005 con el Acuerdo 11 del Consejo Superior Universitario y vigente hoy–, que indica que el bienestar universitario se constituye en una prioridad de la Universidad, por lo que se crea el Consejo de Bienestar Universitario y se ubican las direcciones de Bienestar Universitario del Nivel Nacional, Sede y Facultad, con calidad de invitadas (con voz pero sin voto) en los cuerpos colegiados decisorios de la Universidad. Posteriormente, se expidió el Acuerdo 44 de 2009 del CSU, que adopta el Estatuto Estudiantil en sus disposiciones de Bienestar y Convivencia, y el Acuerdo 07 de 2010 del CSU, por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la UNAL.

En la tendencia latinoamericana y global, los efectos de la pandemia y de la crisis sanitaria generada por la COVID-19 intensificaron los cambios y las transformaciones dirigidas a fortalecer los enfoques humanos integrales dentro del ciclo de vida educativo y laboral, para el manejo de la salud física y emocional de las personas, con soportes de política y financieros potentes. La educación del futuro se está construyendo con estrategias de bienestar integral asociadas con los ambientes híbridos (salud y bienestar social, acompañamiento integrado, bienestar digital, etc.) y a partir de los enfoques que reconocen la inclusión, la diversidad, las experiencias pedagógicas integrales, entre muchos otros aspectos relacionados.

Propósitos orientadores al 2034

Enfoque integral del bienestar como parte de las funciones misionales de la Universidad

El bienestar universitario debe propender por un desarrollo humano integral de todas las personas que conforman la comunidad universitaria, para que consoliden 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, con la protección del planeta, y así encarar los desafíos que tenemos como individuos, como familia, como universidad, como país y como ciudadanos del mundo.

Universidad que se reconoce diversa, plural e inclusiva

El bienestar universitario es parte sustancial de la formación integral en la UNAL. Todas las interacciones sociales y académicas de la comunidad universitaria se deben construir a partir del reconocimiento y el respeto por la diversidad étnica y cultural, por la pluralidad de pensamientos y visiones sobre el mundo, por la inclusión de las personas en condición de discapacidad, por la búsqueda de relaciones de género equitativas, por la protección animal y de los ecosistemas biodiversos, y en general una Universidad que rechaza todas las formas de discriminación y de violencia.

Estrategias

Reconceptualizar y fortalecer el bienestar universitario a través de un **enfoque de desarrollo humano integral** que permita proponer nuevos referentes de política para la aproximación, el acompañamiento y apoyo a los estudiantes, docentes, administrativos, pensionados y egresados para garantizar el desarrollo de sus capacidades sensibles, físicas, creativas, intelectuales y vitales; impulsar el liderazgo colectivo; superar las violencias de género; rechazar todo tipo de discriminación; y enfrentar como comunidad las crisis sociales, sanitarias y económicas, entre otras que se puedan presentar.

Campus como aulas en las sedes de la Universidad, que son ambientes para la convivencia 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, la inclusión, los hábitos saludables y el respeto por el medioambiente. Esto implica fortalecer espacios físicos y virtuales para desarrollar el enfoque integral de bienestar, además de las infraestructuras para las prácticas deportivas, las actividades culturales y creativas, para los acompañamientos en salud y bienestar, los lugares de encuentro para el debate y la socialización, entre otros, que fomenten y se apoyen en todas las sedes y se constituyan en la base principal para la formación de ciudadanos creativos, sanos, felices y comprometidos con su comunidad.



NÚCLEO DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO

Acciones

Fortalecimiento del bienestar universitario en los PGD

Ampliar y fortalecer el Sistema Nacional de Bienestar con las políticas, los planes, programas, talentos humanos recursos financieros, junto con la infraestructura de las áreas del bienestar universitario requeridas en todas las sedes, así como avanzar en la implementación del Plan Maestro de Alimentación, Alojamientos y Transporte, la promoción del enfoque de educación inclusiva para el fomento de la equidad y el fortalecimiento de la estrategia de Universidad Promotora de Salud.

Medición de impacto

Diseñar y gestionar un sistema de medición de impacto de las acciones de bienestar en la comunidad universitaria, bajo un mismo marco teórico para todas las sedes, que evidencie el estado antes, durante y después de la participación en los programas de bienestar de la comunidad universitaria.

Bienestar armonizado con los ejes misionales

Consolidar progresivamente la armonización de las funciones misionales de la Universidad en su conjunto con el bienestar universitario, para que respondan al proyecto de universidad resiliente, inter y multicultural, inclusiva, diversa y sostenible.

Actores responsables principales

CSU, Rectoría, Dirección Nacional de Bienestar, Consejo Nacional de Directores de Bienestar Universitario, Dirección Nacional de Planeación y Estadística (DNPE), vicerrectorías y direcciones de sedes, decanaturas, Unisalud y comunidad UNAL en general.



NÚCLEO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA

Descripción

Orienta sobre la transformación de la cultura organizacional y de los procesos administrativos que dan soporte a las funciones misionales de la Universidad, para que permitan potenciar el talento humano, los recursos tecnológicos, materiales y financieros a fin de alcanzar las apuestas institucionales al 2034.

La tendencia

Desde hace más de una década la UNAL viene desarrollando una discusión y reflexión profunda sobre el tránsito efectivo hacia nuevas maneras de balancear la capacidad administrativa, de gestionar y ejecutar los procesos y procedimientos que dan soporte a las funciones misionales de forma más armonizada, ágil, flexible y resiliente con ayuda de un cambio cultural en la organización y con el apoyo de lo digital.

La estrategia de Transformación Digital ha asumido ese desafío dentro de la Universidad. El Comité Nacional de Estrategia Digital es la máxima autoridad en materia digital en la Universidad y su secretaría técnica la ejerce 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, con la finalidad de asesorar a la Universidad en el diseño, la formulación y el establecimiento de políticas, estrategias y prácticas tecnológicas y de cultura organizacional y digital, que habiliten la gestión administrativa para el siglo XXI en todas las sedes de la Universidad. Es un proceso gradual, que se aceleró en parte durante la pandemia de 2020-2021 y que implica madurar una cultura de transformación a la vez que se cierran brechas entre sedes y territorios, en aspectos como la conectividad, el fortalecimiento de las plantas administrativas y sus recursos para la gestión.





NÚCLEO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA

La tendencia

La tendencia latinoamericana y global indica que los ajustes y nuevos direccionamientos en la cultura organizacional y en la gestión académico-administrativa de las universidades ya está permeada por la transformación digital, como un fenómeno social y cultural. 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 talento humano, los recursos tecnológicos y las estrategias digitales.

Propósitos orientadores al 2034

Universidad ágil, moderna, flexible y digital

La gestión administrativa debe permitir construir una institución pública y nacional moderna, ágil y flexible que dialogue con su identidad institucional y con su entorno territorial, manteniendo una mirada en el futuro para mejorar e innovar en los procesos administrativos que dan soporte a la misión de la Universidad.

Universidad armonizada, humana y resiliente al cambio

La armonización e integración de los procesos misionales y administrativos de la Universidad deben corresponder al proceso de cambio tecnológico y organizativo del siglo XXI, que se fundamenta a su vez en el cambio de actitudes, valores, compromisos y comportamientos de cada una de las personas que forman parte de la Institución. Una universidad que reconoce en sus servidores públicos a los gestores del cambio y de la transformación institucional requerida, con calidad, ética y disposición de servicio hacia la nación.

Universidad en un modelo intersedes

Las relaciones administrativas entre las sedes de la Universidad debe propender por un sistema orgánico, de capacidades distribuidas, flexible, liviano, que permita la esfera autónoma de las sedes y que a la vez habilite la construcción colectiva de toda la Universidad. Aspectos como la racionalización y la simplificación de trámites entre dependencias, la automatización de procesos, la gestión conjunta de proyectos, la interoperabilidad, el balance y la movilidad de talentos y capacidades dentro una planta global, deben ser los cimientos de la colaboración entre las sedes para hacerles frente a los desafíos generados por las limitaciones de crecimiento en la planta de personal, de conectividad, de infraestructura y de recursos técnicos, tecnológicos y financieros que se deben superar.

Estrategia

Modernización de la gerencia y la gestión académico-administrativa universitaria a través de la **Transformación Digital**.


Acciones


Mejoramiento y evaluación continua

Evaluación, diagnóstico y mejoramiento permanente de la eficiencia y balance en la gestión del talento humano y de los recursos financieros, físicos, administrativos, de los sistemas de información y de las soluciones tecnológicas en el marco de la Universidad en un modelo intersedes, para generar acciones que conduzcan al cierre de brechas entre sedes.

Cambio cultural organizacional

Fortalecimiento, estímulo y capacitación permanente de la planta administrativa de la UNAL, para enfrentar los desafíos presentes y futuros como una organización orgánica, ágil e inteligente basada tanto en el talento humano por competencias como en la innovación pública y en una cultura digital.

	<h3>NÚCLEO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA</h3>
<p>Acciones</p>	<p>Procesos automatizados, concurrencia en la gestión, comunicación e interoperabilidad Avanzar a través de la estrategia de Transformación Digital en la construcción de procesos académico-administrativos más flexibles, integrados y automatizados; afianzar los centros de servicios compartidos, el trabajo en red y la concurrencia para el apoyo a la gestión en las sedes atendiendo sus contextos, brechas de conectividad y necesidades administrativas; diseñar e implementar un mecanismo renovado y eficaz de comunicación interna entre las dependencias y la comunidad en general; garantizar la interoperabilidad entre las plataformas tecnológicas académico-administrativas de la Universidad, la cual incluye la transformación de reglas y políticas de operación que se adecuen a las nuevas realidades y necesidades de la Universidad para responder ágilmente en sus procesos y de manera adaptativa a su entorno.</p> <p>Maduración de la Transformación Digital Integrar de forma gradual los lineamientos de Transformación Digital, el dato, la información, la comunicación y la infraestructura tecnológica a la cultura organizacional de la Universidad en todas sus sedes, como soporte fundamental para la gestión del conocimiento, la toma de decisiones institucionales ágiles e informadas, la relación con el entorno, la gobernanza y los campus sostenibles e inteligentes.</p>
<p>Actores responsables principales</p>	<p>DNED, Sistema de Planeación Institucional y Gestión Financiera, Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, vicerrectorías y direcciones de sede.</p>

	<h3>NÚCLEO DE CAMPUS SUSTENTABLES</h3>
<p>Descripción</p>	<p>Orienta sobre los enfoques estratégicos para desarrollar campus ecosustentables, diversos e inclusivos en todas las sedes, espacios de materialización de los núcleos del Plei para potenciar los macrodireccionadores y alcanzar los escenarios-apuesta al 2034.</p> <p>Este núcleo asume una mirada integral a los proyectos de infraestructura y tecnología para que sean coherentes con las funciones misionales, el desarrollo sostenible, el bienestar universitario y el enfoque territorial de la UNAL.</p>
<p>La tendencia</p>	<p>Durante el primer gobierno liberal de Alfonso López Pumarejo (1934-1938) se empezó a construir una universidad que se despoja de muchos de sus vestigios del siglo XIX e intenta corregir las falencias del proyecto decimonónico liberal de universidad. Una de esas falencias era carecer de campus propios, con infraestructura que diera forma a ese proyecto de Universidad Nacional y pública. La Ciudad Universitaria de Bogotá fue el primer impulso hacia la configuración de una fuerza espacial y simbólica del proyecto de universidad que hoy reconocemos como nacional y comprometida con los territorios y sus comunidades, gracias a la integración de los campus de las Sedes Medellín, Manizales, Palmira, Amazonia, Orinoquia, Caribe, Tumaco y de La Paz.</p> <p>Ya con nueve sedes, la UNAL comenzó a evidenciar que las limitaciones presupuestales estructurales han afectado las posibilidades de avanzar en inversión en talento humano, infraestructura y tecnología de forma balanceada y equitativa para sus sedes, especialmente en aquellas ubicadas en las zonas de frontera. Esto ha dificultado atender mejor las funciones misionales de la Institución en esos territorios y se reconoce la necesidad de revisar de manera más adecuada, estratégica y sistemática con cuáles criterios y con qué argumentos se solicitan, se reclaman, se consiguen y se asignan los recursos para la adecuación y sostenibilidad de los campus universitarios.</p>





NÚCLEO DE CAMPUS SUSTENTABLES

<p>La tendencia</p>	<p>En las tendencias generales de algunas universidades nacionales, latinoamericanas y globales se puede observar una intención de integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con las dinámicas de formulación de ecosistemas de campus y campos sustentables, desde una perspectiva transversal que toca muchos componentes de las universidades en su relación con el entorno y con los territorios en la gestión del conocimiento y su liderazgo. En tal sentido, se perciben apuestas cada vez más fuertes hacia proyectos de campus integrados a los contextos locales de sus comunidades, como centros a la vanguardia de la gestión ambiental, de la infraestructura inteligente y de conectividad, del bienestar social, de la experimentación científica y de la convivencia social. Entonces ya no se trata de proyectos de construcción física y de equipamientos para una sede, facultad o instituto, sino que responden a políticas de desarrollo social sostenible, con enfoque territorial y asociados con la gestión del conocimiento, aspecto que debería activar el interés de múltiples actores para su financiación y sostenibilidad, especialmente del Estado y los gobiernos departamentales y municipales, a través de estrategias como las contempladas en el núcleo de la sostenibilidad financiera del Plei.</p>
<p>Propósitos orientadores al 2034</p>	<p>Campus pensados para la vivencia universitaria Los campus de la UNAL deben ser referentes a nacionales y latinoamericanos en innovación pedagógica, ambiental y tecnológica, que permitan prácticas institucionales de gestión del conocimiento con referentes inclusivos, de respeto por la diversidad, comunitarios, saludables y ecosostenibles.</p> <p>Campus que cierran brechas Todas las sedes de la UNAL deben contar con infraestructura y planta física moderna, asequible, 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.</p>
<p>Estrategias</p>	<p>Integrar y atender los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en todos los proyectos de infraestructura, de soporte tecnológico y de Transformación Digital de la UNAL.</p> <p>Implementar y consolidar el Ecosistema de Campus y Campos Sustentables UNAL.</p>
<p>Acciones</p>	<p>Inventario y estudio de infraestructura, tecnología y equipos Establecer para cada PGD un inventario y un estudio de inversión actualizado de necesidades y proyecciones de infraestructura física, tecnológica y de equipos robustos en todas las sedes de la UNAL.</p> <p>Hoja de ruta en los PGD Definir en cada PGD hojas de ruta en infraestructura y tecnología para todos los campus de las sedes, que incorporen los énfasis para la gestión del conocimiento, la gestión ambiental-energética-bienestar y el cumplimiento de los ODS, mediante mecanismos como la articulación de las evaluaciones de impacto y de riesgos ambientales, de eficiencia energética y cambio climático; los programas y espacios de bienestar universitario; las recomendaciones de la evaluación a la Reforma Académica; los focos de conocimiento; el Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETI); la estrategia de Transformación Digital y el plan de inversión o financiación.</p> <p>Campus como aula total Integrar de forma gradual los campus de la UNAL a los territorios y a las comunidades que los acogen, para que sean aprovechados como espacios de conocimiento, inclusivos y ecosostenibles, a través de actividades permanentes que promuevan culturas del diálogo, del bienestar social, espacios para el reconocimiento de la diversidad y la multiplicidad de saberes.</p>
<p>Actores responsables principales</p>	<p>DNPE, GNFA, DNED, Comité Técnico Nacional de Gestión Ambiental (CTNGA), Dirección Nacional de Bienestar, Consejo Nacional de Directores de Bienestar Universitario, Vicerrectoría General, y vicerrectorías y direcciones de sede.</p>

Síntesis de las grandes apuestas del Plei 2034



Sistema de Planeación de la UNAL: armonizando Plei - PGD - PAI

El Acuerdo 238 de 2017 del CSU, “Régimen de planeación y evaluación permanente de resultados”, garantiza el cumplimiento de los principios de armonización y continuidad de los instrumentos del Sistema de Planeación de la Universidad a partir de:

- Armonía, coherencia y correspondencia entre el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Global de Desarrollo (PGD) y el Plan de Acción Institucional (PAI), para asegurar la construcción sobre lo construido.
- Continuidad para asegurar la real ejecución de los programas y proyectos que se incluyan en el PGD y en el PAI, propendiendo porque tengan cabal culminación, y, en caso de ser necesario, que su ejecución trascienda el PGD vigente.

Este Sistema de Planeación se caracteriza entonces por su condición unificadora de la planeación estratégica institucional y de la planeación táctica, señalando de manera armoniosa y coherente la ruta para el desarrollo de la Universidad, así:

- El Plei, como el derrotero del desarrollo institucional en el largo plazo, para las diferentes administraciones rectorales y los diversos niveles de la Universidad.

- El PGD como el instrumento de concreción del Plei en cada uno de los periodos de gestión rectoral. Lo conforma una parte general, que contiene los ejes o líneas estratégicas, los objetivos, programas y metas, y una parte denominada “Plan de inversiones”, que contiene los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión y la proyección de los recursos financieros requeridos para su ejecución.
- El PAI como el instrumento de gestión anual que, a través de acciones y proyectos, permite orientar de forma articulada los procesos, instrumentos, talento humano y recursos disponibles de la Institución, hacia el logro de las metas establecidas en el PGD y el cumplimiento de los fines misionales.

Las autoridades señaladas como instancias del Sistema de Planeación son las principales garantes de la ruta y de la coherencia entre planes, estrategias y procesos institucionales; estas son: Consejo Superior Universitario, Consejo Académico, Rector, Comité Nacional de Planeación Estratégica, DNPE, Oficinas de Planeación y Estadística de Sede o su equivalente, y Consejos de Sede o su equivalente.

La armonización del PGD con el PAI es un ejercicio que se viene realizando en la Universidad hace

más de veinte años. Los lineamientos están debidamente reglados y la norma que los rige ha sido actualizada recientemente, conforme a la dinámica institucional del modelo interse-des⁵.

En la armonización del Plei con los PGD, normativamente existe el lineamiento que se ha establecido en el Acuerdo 238 de 2017 al respecto: “el Plan Global de Desarrollo es el instrumento de concreción del Plan Estratégico Institucional en cada uno de los periodos de gestión rectoral, formulado colectivamente a partir de la propuesta de gobierno del Rector designado”. Sin embargo, en la práctica no se tiene la misma experiencia institucional y claridad instrumental que en el caso anterior, pues este es un ejercicio inédito en la Universidad.

Por lo tanto, al proceso de formulación del Plei, que es donde el Acuerdo 238 de 2017 concentró la mayor parte de sus directrices, se le debe sumar una etapa o fase de implementación y coordinación, como se observa en la figura 1.

5. Ver Resolución 355 de 2022 de Rectoría, “Por la cual se precisan los lineamientos generales de los proyectos de inversión que hacen parte del Plan de Acción Institucional de la Universidad Nacional de Colombia”, en http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=100287#13).

Figura 1. Proceso de formulación, implementación y coordinación del primer Plan Estratégico Institucional de la UNAL con horizonte al 2034



Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

Para esto sería necesario actualizar el Acuerdo 238 de 2017, ya sea en el marco de la misma norma o a través de reglamentaciones derivadas (como por ejemplo es el caso de la armonización PGD – PAI), generando lineamientos más precisos. En esta vía, y producto del aprendizaje de este primer proceso de formulación del Plei, se recomienda que el CSU, máxima autoridad de la Universidad, a través de sus atribuciones garantice que las propuestas de gobierno de los candidatos a la Rectoría se articulen y

sean coherentes con lo definido en el Plei 2034, siendo este un importante considerando o factor de valoración durante el proceso de designación.

Vale la pena precisar que el Plan Global de Desarrollo 2022-2024 (PGD 2024), se armonizó con el Plei 2034 Versión 1.0, avalado por el CSU en abril de 2021. Precisamente el PGD 2024 se fundamenta en la propuesta rectoral de la profesora Dolly Montoya Castaño, “Universidad Nacional de Colombia: Proyecto colectivo para la formación integral y el desarrollo sostenible

de nación”, con la que fue designada Rectora para el periodo 2021-2024. Esta propuesta no solo da continuidad a las semillas de transformación del PGD 2019-2021 –cuya construcción colectiva fue precisamente la Fase I del proceso de formulación del Plei 2034–, sino que también fue una intención manifiesta de esta administración que el PGD 2024 formara parte de la mirada a corto y mediano plazo del Plei.

Por otra parte, es importante señalar que la actual versión 2.0 del Plei no incorpora indicadores

de medición. Existe una dificultad institucional para construir indicadores proyectados en muchos de los núcleos abordados por el Plei al 2034, en su actual versión. Como se puede observar en el capítulo 3 de este documento, el informe de evaluación en el marco de la Renovación de la Acreditación Institucional hizo referencia especial a los sistemas de indicadores para tomar decisiones oportunas y correctivas en la Universidad, considerando que aún se encuentran en proceso de construcción. El PGD 2024 integra una primera línea de indicadores y el Plei en su versión 2.0 señala en sus núcleos ciertas acciones estratégicas orientadas a construir baterías de indicadores más potentes en los futuros PGD, por lo que será a través de los reportes de cumplimiento de las metas de cada PGD que se podrá evidenciar, por el momento, el cumplimiento de las orientaciones estratégicas establecidas en el Plei. En la medida en que el componente “Monitoreo, seguimiento y evaluación” sea más integral, sistemático y robusto, y que la UNAL como organización se permee de una cultura del dato, será más fácil consensuar y precisar las medidas para el monitoreo y seguimiento de todos los instrumentos del Sistema de Planeación. Se debe reconocer que es una tarea aún pendiente y de largo aliento. En consecuencia,

este asunto también tendrá que ser observado y ajustado en el componente “Monitoreo, seguimiento y evaluación”, en el marco de las actualizaciones que requiere el Acuerdo 238 de 2017.

Por último, el plan de mejoramiento que implica la Acreditación Institucional será parte fundamental de los PGD al 2034. No solo porque el Plei recoge e integra los resultados de la acreditación en sus orientaciones prospectivas y estratégicas, sino también porque los PGD fueron –y deberán seguir siendo– el instrumento que facilita y orienta los recursos necesarios para dar cumplimiento a los planes de mejoramiento derivados de los procesos de Acreditación Institucional (2010 y 2021), que impulsan a su vez los procesos de Acreditación de los Programas Curriculares.

Puntos para avanzar en la construcción, socialización, apropiación y revisión periódica del Plei 2034

- El Plei 2034 evoluciona a esta versión 2.0 como consecuencia de las retroalimentaciones que han realizado diferentes instancias y actores de la comunidad universitaria después de su presentación al CSU en abril de 2021.
- El PGD 2022-2024, “Proyecto cultural, científico y colectivo de

El Plei 2034 evoluciona a esta versión 2.0 como consecuencia de las retroalimentaciones que han realizado diferentes instancias y actores de la comunidad universitaria después de su presentación al CSU en abril de 2021.

nación”, se construyó orientado por el Plei 2034, logrando así una armonización de estos dos instrumentos de la planeación (PGD 2022-2024 y Plei con horizonte al 2034), como lo establece el Acuerdo 238 de 2017.

- La DNPE diseñará y presentará al CSU una propuesta para la actualización y el mejoramiento periódico del Plei.
- La DNPE diseñará y presentará al CSU una propuesta para el seguimiento y la evaluación de la planeación Plei, que incluye tablero de control e indicadores Plei.
- La DNPE, el Comité de Planeación Estratégica y Unimedios le presentarán una propuesta al CSU sobre la estrategia de comunicación, socialización y apropiación del Plei en la comunidad universitaria.

2

Aspectos metodológicos involucrados en la construcción del Plei 2034

Antecedentes y contextualización del proceso de formulación del primer Plan Estratégico Institucional	Pág. 42
Diseño metodológico del proceso de formulación del primer Plan Estratégico Institucional	Pág. 43
Fase I: Construcción del “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación”	Pág. 44
Fase II: Análisis técnico de tendencias	Pág. 45
Fase III: Mesas temáticas en las Sedes – Primeras propuestas	Pág. 45
Fase IV: Gran deliberación nacional	Pág. 47
Versiones de documento Plei presentadas al CSU	Pág. 48



◀ Foto: Unimedios, Sede Palmira.



Conjunto de talentos, capacidades, instrumentos, procesos, recursos, instancias y autoridades que se articulan adecuadamente con el propósito de planear y gestionar el desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo, garantizando el cumplimiento de los fines institucionales y se caracteriza por su condición unificadora de la planeación estratégica institucional y la planeación táctica, señalando de manera armónica y coherente la ruta para el desarrollo de la Universidad.

★ Este capítulo presenta en retrospectiva la construcción del Plei para dar un contexto sobre los aspectos normativos, los desafíos metodológicos y los esfuerzos colaborativos de muchos actores que han aportado a esta tarea fundamental para la Universidad.

Antecedentes y contextualización del proceso de formulación del primer Plan Estratégico Institucional

En la UNAL cada periodo rectoral conlleva la formulación y ejecución de un Plan Global de Desarrollo. Un periodo muy corto si se considera que cada rector cuenta, en principio, con tres años para materializar su propuesta de Universidad. Si hay reelección del rector por parte del Consejo Superior Universitario, este periodo se extiende máximo a seis años, aunque implica adelantar nuevamente un proceso de formulación y ejecución de otro Plan Global de Desarrollo.

En los resultados de la acreditación institucional de 2010, y en el plan de mejoramiento que se desprende de este proceso, se instó a la Institución a generar mecanismos de planeación de largo plazo que garantizaran procesos de cambio estructural que se gestan y que, dependiendo de su complejidad, requieren largos tiempos para su consolidación.

Así, entre 2014 y 2015 –en el marco del proyecto “Visión 2034: Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la UNAL al año 2034”– se lograron importantes avances en este sentido. El proyecto contribuyó con reflexiones en torno al pasado, presente y futuro de la UNAL. Un ejercicio

académico, participativo, político y técnico de la comunidad universitaria y del país, en torno al papel que ha jugado, juega y debería jugar la UNAL en el contexto local, nacional e internacional y en relación con el sistema de educación superior (UNAL, 2014, p.1). El proyecto facilitó un análisis de tendencias internacionales y nacionales, estados del arte en temas académicos, propuestas de expertos sobre el quehacer institucional y un análisis de escenarios posibles expresados como relatos para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad, que se pueden encontrar en tres volúmenes publicados bajo el título *Visión 2034* y en el libro *Visión 20/UN: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años. Cátedra José Félix Patiño*.

Aunque estas propuestas permitieron avanzar en el propósito señalado, no fue sino hasta la aprobación del Acuerdo 238 de 2017 del CSU, “Régimen de planeación y evaluación permanente de resultados”, que se definió un plazo y se formalizó el proceso de construcción colectiva del primer Plan Estratégico Institucional. Este sería el instrumento formal de planeación de largo plazo.

Así, dicho Acuerdo define el Sistema de Planeación de la Universidad como el conjunto de talentos, capacidades, instrumentos, procesos, recursos, instancias y autoridades que se articulan adecuadamente con el propósito de planear y gestionar el desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo, garantizando el





▲ Foto: Unimédios, Sede Bogotá.

cumplimiento de los fines institucionales y se caracteriza por su condición unificadora de la planeación estratégica institucional y la planeación táctica, señalando de manera armónica y coherente la ruta para el desarrollo de la Universidad.

De igual forma, allí se establecen el Plei y el PGD como instrumentos del sistema que orientan y facilitan a la comunidad universitaria el ejercicio de la planeación institucional. Mientras el primer instrumento constituye la visión, las políticas, los ejes estratégicos, los objetivos y las grandes metas que orientarán el desarrollo institucional en el largo plazo⁶, el segundo será el instrumento de concreción de dicho Plan en cada uno de los periodos de gestión rectoral⁷ (UNAL, capítulos III y IV, 2017).

Según los plazos establecidos por el CSU en el Acuerdo 238

de 2017, la Universidad inicia en 2018 la formulación del Plei con horizonte al 2034 y del PGD para el periodo 2019-2021.

La DNPE, como responsable del diseño metodológico de los procesos de planeación institucional, definió un camino que permitiera avanzar en este compromiso.

Diseño metodológico del proceso de formulación del primer Plan Estratégico Institucional

El proceso definido para la construcción colectiva del Plei con horizonte al 2034 consistió en posibilitar un diálogo estratégico de la comunidad universitaria y la sociedad, con miras a crear nuevas perspectivas, construir relaciones sostenibles de mediano y

largo plazo y modificar actitudes y comportamientos colectivos.

Adaptando el proceso a las propias dinámicas y contexto de las nueve sedes de la Universidad, se configuraron 4 fases para la construcción colectiva del Plei, las cuales se resumen en la figura 2.

-
6. Es el resultado de un proceso de construcción colectiva que le da sentido y compromiso de continuidad a la gestión de la Universidad, fijando un derrotero de desarrollo institucional a las diferentes administraciones rectorales y a los diversos niveles de la Universidad.
 7. También formulado colectivamente a partir de la propuesta de gobierno del Rector designado.

Figura 2. Proceso para la construcción colectiva del primer Plei de la UNAL con horizonte al 2034



Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

Fase I. Construcción del “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación”

En 2018 el trabajo se enfocó principalmente en la formulación del PGD 2021, “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación”, facilitando a su vez los primeros insumos de discusión para la construcción del Plan Estratégico Institucional.

Así, las discusiones se enmarcaron en una perspectiva más amplia:

la introspección, la reflexión y los lineamientos establecidos en el PGD 2021 brindaron los primeros componentes del Plei 2034. Se analizaron el legado de las generaciones anteriores, los fines y fundamentos de la Universidad, así como los elementos que la conforman y la hacen compleja y diversa. Las distintas actividades realizadas en 2018, que orientaron la participación de más de 10.000 actores internos y externos a la Universidad, permitieron identificar

los principales consensos de la comunidad universitaria para, con base en ellos, definir un propósito superior compartido, un ADN organizacional, una visión y diez objetivos estratégicos hacia los cuales debería avanzar la Institución con horizonte al 2034.

Fue un esfuerzo colectivo, y tras un importante proceso de sistematización y síntesis se definieron los ejes, programas, proyectos e iniciativas que serían la hoja de ruta del desarrollo de la Universidad entre 2019 y 2021

y que, con una perspectiva de largo plazo, sentaron los fundamentos de las transformaciones que la Universidad requiere a 2034.

En paralelo a lo aquí señalado, la Universidad inició un nuevo proceso de autoevaluación orientado a la renovación de su acreditación institucional. Como es sabido, la autoevaluación contribuye a que la comunidad académica entienda y se apropie de la naturaleza y de los grandes propósitos de la Institución. También es un espacio para la participación de los miembros de esta comunidad en la discusión sobre el futuro posible de la Universidad. A lo largo de este proceso se discutió sobre la naturaleza de la Institución, sus proyectos, sus problemas, realizaciones y posibilidades de mejoramiento. Del balance de problemas y realizaciones se derivaron propuestas de cambio que son especialmente relevantes en el proceso de mejoramiento permanente en el que la Universidad está comprometida (UNAL, 2019, p.11).

La Universidad entiende que la autoevaluación y la acreditación fortalecen su autonomía y contribuyen a su propósito de mantenerse como referente de calidad. Por esto, y por lo señalado en el párrafo anterior, los diagnósticos y resultados de la autoevaluación, y por supuesto del proceso de renovación de la acreditación institucional adelantado durante la vigencia 2020⁸, constituyen un componente clave que se incorpora

en el proceso de formulación y en la propuesta definitiva de Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034.

Fase II, Análisis técnico de tendencias

En esta fase la DNPE convocó a un equipo de expertos –docentes activos o pensionados de la Universidad– reconocidos por su importante trayectoria y logros académicos, para que a partir de su experiencia y conocimiento, y con base en los resultados del proyecto Visión 2034, realizaran unos documentos contextuales que sintetizaran y permitieran entender los asuntos que más preocupan a la comunidad universitaria. Así mismo, se les indicó que tomaran como base para la reflexión las siguientes preguntas ¿De dónde venimos? ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde podemos ir? ¿Hacia dónde queremos ir?

Esto con el propósito de que estos documentos se constituyeran en la base contextual de las discusiones que se adelantarían en la siguiente fase. Los documentos contextuales⁹ se entregaron al final de 2019 e inicios de 2020.

Fase III. Mesas temáticas en sedes – Primeras propuestas

A lo largo de 2020, con los efectos del confinamiento generados por la

pandemia de la COVID-19, las sedes de la Universidad trabajaron de forma virtual para avanzar en un ejercicio de planeación estratégica prospectiva en el que identificaron factores clave para la Universidad, sus sedes y sus entornos, establecieron grandes disyuntivas, priorizaron variables de cambio y definieron posibles escenarios futuros.

Para esto, cada Sede definió un equipo de trabajo –integrado por líderes responsables de cada una de las mesas de trabajo a adelantar, funcionarios de Planeación de las sedes y facilitadores logísticos– y convocó mesas de trabajo multiactores (docentes, estudiantes, pensionados, egresados, administrativos y actores regionales externos).

-
8. Se pueden consultar en el enlace <http://www.acreditacioninstitucional.unal.edu.co/>
 9. Los documentos contextuales se pueden consultar en el enlace: <http://plei2034.unal.edu.co/fases/>, en el menú “Fases”, apartado “Fase II: Análisis Técnico de Tendencias”, dando clic en “Documentos avances y resultado de esta fase”. Para profundizar sobre los expertos que apoyaron esta fase, se puede revisar cada uno de los videos que se hicieron con ellos, ubicados en el enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=LQmc5Bvij50&list=PLt1WZbHY5aVO-AqoQQKlhaBBaQ7V1EvWR>

La Universidad entiende que la autoevaluación y la acreditación fortalecen su autonomía y contribuyen a su propósito de mantenerse como referente de calidad.

Aunque la DNPE brindó las orientaciones generales para desarrollar esta fase, estas estuvieron a cargo y con autonomía de cada Sede y Mesa. Se facilitó una plataforma virtual colaborativa y de socialización denominada “UNAL Innova” que actuó como repositorio del proceso; se diseñó una caja de herramientas para facilitar y orientar el trabajo en las mesas, además de criterios de unidad para la entrega de los documentos resultado de estas mesas de sede¹⁰, en procura de una fácil armonización, entendimiento y consolidación de los avances.

Si bien las sedes avanzaron en el trabajo de manera autónoma con base en los lineamientos dados desde el Nivel Nacional, se debe indicar que el aislamiento decretado por la pandemia

afectó la dinámica de participación que tenían proyectadas las mesas de trabajo en las sedes. De la mano del equipo de UNAL-Innova, y articuladamente con las oficinas de Planeación en el caso de las Sedes Andinas y con las direcciones de Sede en el caso de las sedes de frontera, se definieron alternativas virtuales y ajustes metodológicos para continuar con el trabajo requerido en esta Fase. Con ello se logró una participación de 4.204 actores en mesas de trabajo, encuentros y consultas o encuestas.

Producto del trabajo realizado por las nueve las sedes, y en talleres adelantados en el Nivel Nacional, se generaron 54 documentos¹¹ con aportes importantes para la planeación estratégica de la Universidad.

También se generaron cinco Centros de Pensamiento (CP) Plei. Puntualmente, desde la Rectoría, la DNPE y el programa Escuela Permanente de Pensamiento Universitario de la Vicerrectoría de Investigación, se invitó a algunos de los expertos convocados durante la Fase II para que conformaran centros de pensamiento cuyo propósito fuera pensar la Universidad, proyectando y consolidando propuestas de política institucional en línea con los principios de trabajo del programa Escuela Permanente de Pensamiento Universitario –(i) trabajo en red, (ii) integración de sedes, y (iii) integración de funciones misionales–, a través de cátedras,

foros, seminarios, conversatorios abiertos a la comunidad universitaria.

Los CP establecidos y que contribuyeron al proceso son:

- Centro de Pensamiento Apuesta por el Sur.
- Centro de Pensamiento para la Estructuración de la Sustentabilidad en Educación Superior.
- Centro de Pensamiento Región y Nación. Pensando la Nación desde la Región.
- Centro de Pensamiento para la Transformación Organizacional.
- Centro de Pensamiento en Políticas Públicas de Educación Superior¹².

10. Los criterios de unidad para la entrega de los documentos se pueden ubicar en el enlace: http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/faseIII/Estructura_documento_analisis_Mesa_PLEI.pdf
11. Los 54 documentos pueden ser consultados, por sede, en el enlace: <http://plei2034.unal.edu.co/fases/>, en el menú “Fases”, dirigiéndose al apartado “Fase III: Mesas de Trabajo en las Sedes – Primeras propuestas”, dando clic en “Documentos avances y resultado de esta fase”.
12. Aunque este Centro de Pensamiento no surge puntualmente en el marco de la Fase I, “Construcción colectiva del Primer Plan Estratégico Institucional de la UNAL”, sí ha generado desarrollos fundamentales para este proceso.



Los CP funcionaron durante toda la vigencia 2020, de manera paralela al trabajo realizado por las nueve sedes de la Universidad, y le proporcionaron tanto a la comunidad académica en general como a la DNPE documentos de política con propuestas de orientación estratégica, resultado de las significativas actividades que cada uno de ellos llevó a cabo.

De forma paralela, en el marco de la renovación de la acreditación institucional, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) adelantó el proceso de evaluación externa; 24 pares evaluadores realizaron la visita de evaluación en modalidad no presencial y soportada por medios tecnológicos, dadas las condiciones de la pandemia. Resultado de este ejercicio, el CNA entregó el Informe de Evaluación Externa (IEE), en el que presentaron las fortalezas y los aspectos por mejorar en la Institución, insumo que también forma parte de la documentación que soporta y enriquece el proceso Plei.

Fase IV. Gran deliberación nacional

Esta fase corresponde tanto a la divulgación, discusión y evaluación de las propuestas e iniciativas planteadas en la Fase III como a la síntesis del proceso para la toma de decisiones y estructuración de escenarios, estrategias y hoja de ruta definitiva del Plei 2034.

Inició formalmente con los “Foros Plei 2034”, cinco foros

programados virtualmente, uno cada semana, a partir de la primera semana de noviembre de 2020 y hasta la primera semana de diciembre de 2020, con una vinculación de 536 participantes directos; estos fueron:

- Sostenibilidad financiera de las universidades del sistema estatal¹³
- Ciencia abierta, evaluación científica y divulgación del conocimiento¹⁴
- Universidad, paz y territorio¹⁵
- (De)codificando el futuro: ¿se sabe renovar lo académico y lo digital?¹⁶
- Gobierno, gobernabilidad y democracia en la UNAL ¿es posible una apertura en el marco del Plei 2034?¹⁷

Paralelamente, la DNPE, junto con el equipo de UNAL Innova, adelantó un proceso de análisis integrado de los resultados de la Fase III, que implicó, además de una lectura completa de los 54 informes, un ejercicio de codificación, categorización y síntesis con fundamento en una metodología de análisis de textos apoyada por *software* Nvivo. Producto de este análisis se generó un informe que ofrece una vista macro, integrada y cruzada de los documentos recibidos a lo largo de 2020 e identifica los componentes más relevantes de cada uno de los ejercicios prospectivos de planeación por escenarios desarrollados en las nueve sedes y por el Nivel Nacional de la UNAL¹⁸.

-
13. Adelantado el 5 de noviembre con un máximo de 116 personas conectadas simultáneamente en Facebook y YouTube. Se puede ubicar en el enlace: https://www.youtube.com/watch?v=6v0sJ_ybXf4&feature=youtu.be
 14. Adelantado el 12 de noviembre con un máximo de 84 personas conectadas simultáneamente en Facebook y YouTube. Se puede ubicar en el enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=coWtx9ydDMU&feature=youtu.be>
 15. Adelantado el 18 de noviembre con un máximo de 64 personas conectadas simultáneamente en Facebook y YouTube. Se puede ubicar en el enlace: https://www.youtube.com/watch?v=0mH4_unSrKM&feature=youtu.be
 16. Adelantado el 24 de noviembre contó con un máximo de 102 personas conectadas simultáneamente en Facebook y YouTube. Se puede ubicar en el enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=RLcYOSNIUvM>
 17. Adelantado el 3 de diciembre con un máximo de 170 personas conectadas simultáneamente en Facebook y YouTube. Se puede ubicar en el enlace: <https://youtu.be/n5foxvhS8XI>
 18. El informe integrado se puede ubicar en el enlace: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oBOPu5qA0-jHEM3jDC-LrC9aQJWM8W0Os0osAgDrSiM/edit?usp=sharing>



▲ Foto: Unimedios, Sede Caribe.

Es importante mencionar que este informe integrado sirvió, en primer lugar, como insumo para coordinar una convocatoria de ideación frente a los retos de la planeación estratégica de la UNAL identificados a lo largo de la Fase III. Se trató de un proceso de innovación abierta que generó una participación estructurada y con asertividad¹⁹. Impulsada por una campaña de comunicaciones liderada por Unimedios, la plataforma logró vincular una participación de 102 ideadores (entre docentes, egresados, estudiantes, funcionarios, etc.) con 272 ideas innovadoras.

En segundo lugar, permitió estructurar el trabajo de los Encuentros Interse-des Ampliados, realizados en el primer trimestre de 2021 y que consistieron en un diálogo

transversal abierto en 5 grandes mesas temáticas con 241 actores de todas las sedes que propusieron líneas de acción. Estos fueron:

- Armonización de las funciones misionales.
- Educación inclusiva, bien ser, buen vivir.
- Pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad.
- Organización y eficiencia administrativa.
- Modelo de gobierno y la gobernabilidad universitaria.

Por último, se debe mencionar que el 25 de agosto de 2021 el MEN le renovó a la UNAL la Acreditación Institucional en Alta Calidad Multicampus, por la

vigencia máxima: 10 años, mediante la Resolución 015859. Esta Resolución consigna una serie de recomendaciones que la Universidad debe asumir en el marco de un Plan de Mejoramiento Institucional y que, por lo tanto, también fueron soportados y articulados en las disposiciones estratégicas del Plei.

Versiones del documento Plei presentadas al CSU

Fruto de los frentes de trabajo relacionados hasta aquí, se consolidó el documento Plei 2034 versión 1.0,

19. El proceso de ideación frente a los retos de la planeación se puede ubicar en el enlace: <https://retosplei.unal.edu.co/>

La versión 1.5 del Plei se constituyó en un documento fundamental para el trabajo directivo y que dialoga con la propuesta rectoral de la profesora Dolly Montoya Castaño, denominada “Universidad Nacional de Colombia: Proyecto colectivo para la formación integral y el desarrollo sostenible de la nación”, para finalmente estructurar el Plan Global de Desarrollo 2022-2024.



que fue presentado por la DNPE el 27 de abril de 2021 en la sesión 03 del Consejo Superior Universitario (CSU), en la que este cuerpo colegiado dio su aval a esta versión.

El documento Plei 2034 evolucionó hacia una versión 1.5 como consecuencia de las más de 300 retroalimentaciones recibidas de diferentes instancias y actores de la comunidad universitaria, tras su presentación en abril de 2021 al CSU. La versión 1.5 del Plei se constituyó en un documento fundamental para el trabajo directivo y que dialoga con la propuesta rectoral de la profesora Dolly Montoya Castaño, denominada “Universidad Nacional de Colombia: Proyecto colectivo para la formación integral y el desarrollo sostenible de la nación”, para finalmente estructurar el Plan Global de Desarrollo 2022-2024. La versión 1.5 del Plei también se puso a consideración de los Claustros y Colegiaturas para su discusión entre octubre y noviembre de 2021, proceso

que aportó diversas recomendaciones para mejorar el presente documento.

Esta versión 2.0 ajusta los elementos señalados en las retroalimentaciones de Claustros y Colegiaturas de 2021, principalmente en la dirección de mejorar la coherencia y la presentación de los antecedentes, el diagnóstico y el uso de las estadísticas para que contribuyan a definir el contexto de la UNAL y la conexión de estos aspectos con los direccionadores de futuro y los escenarios al 2034. Igualmente, esta versión incluye ajustes a los núcleos estratégicos para la planeación, con niveles de orientación de los asuntos al 2034, a partir de las recomendaciones recibidas en talleres con los equipos directivos de la Universidad. La versión 2.0 también recoge puntos para su actualización, mejoramiento, implementación y seguimiento continuo, socialización y apropiación, asuntos que la DNPE debe organizar de forma propositiva y poner a consideración del Consejo Superior Universitario (CSU).

3

Aproximación al contexto histórico y de reforma de la Universidad

La Universidad en el Olimpo Radical	Pág. 52
Universidad decimonónica en crisis	Pág. 54
La Universidad en el régimen bipartidista	Pág. 56
La Universidad y la Constitución de 1991	Pág. 58
Apuntes reflexivos del recorrido histórico en clave de futuro	Pág. 60



◀ Foto: Unimedios, Sede Palmira.



★ En este capítulo se realiza una aproximación sintética a los principales hitos de reforma en la UNAL, que pueda contribuir a identificar constantes históricas en los desafíos superados y por superar, y entender su compleja naturaleza como institución de lo público en permanente tensión y diálogo con el Estado, y cómo su existencia ha direccionado el entorno académico, científico, cultural y educativo del país a lo largo de tres siglos diversos, asuntos que tienen eco para la planeación estratégica institucional Plei 2034.

Desde sus inicios en el siglo XIX, la UNAL ha sido un proyecto educativo, cultural y político del Estado que se construye y se transforma al tono y al ritmo de los principales fenómenos de la nación y de los gobiernos nacionales, que moldean y dan características y sentido a la Institución.

La Universidad en el Olimpo Radical

Cuando terminó la Comisión Corográfica (1850-1862), el liberalismo radical se embarcó en otro proyecto de similares alcances. La segunda génesis²⁰ de la Universidad Nacional (1867) está relacionada con un proyecto político-educativo de Estado que buscaba organizar la vida académica y científica del país y que, en el marco de una Constitución federalista (1863), requería promover la unidad de patria y profesionalizar las élites sociales y políticas (Loaiza, 2002).

Es una Universidad que nace bajo la herencia del modelo universitario francés, que en la tradición hispanoamericana se expresó en los procesos de instrucción pública, con un papel centralizador del Estado sobre la educación y con las banderas de la secularización y la modernización en las versiones masónicas-liberales (Brunner, 1990).

□ Esta configuración inicial le imprimía al proyecto educativo de una Universidad Nacional sus principales desafíos como institución, muchos de los cuales aún tienen eco en nuestra época:

- El primero de ellos, afrontar **la organización y armonización académica** de los saberes técnicos, científicos y humanísticos de la patria²¹ y, a su vez, crear y consolidar nuevas profesiones alineadas al modelo de desarrollo imperante

-
20. Para algunos historiadores, la primera génesis corresponde a la fundación de la Universidad Central en Bogotá, Quito y Caracas en 1827 (Aguilera, 2001).
21. Asunto organizado a través de seis Escuelas establecidas en Bogotá: de Derecho (Jurisprudencia), de Medicina, de Ciencias Naturales, de Ingeniería (Civil y militar), o Instituto de Artes y Oficios, y de Literatura y Filosofía. La Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia también contenía a la Biblioteca Nacional, al Observatorio Astronómico, al Gabinete de Historia Natural, al Museo a la Escuela de Ciencias Naturales, al Laboratorio Químico, al Hospital de Caridad, al Hospital Militar, al Colegio de San Bartolomé, y al Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. En el periodo de la Regeneración anexó la Escuela de Minas de Medellín, el Instituto Salesiano de Artes de Bogotá y la Escuela de Veterinaria. (División de Gestión Documental UNAL, s. f.).

(agroexportador) (Jaramillo, 1989a). A ello, agregar que la formación de la treintena de estudiantes privilegiados de la universidad naciente requería, en muchos casos, la correspondiente nivelación académica ante las precarias condiciones de un sistema de educación en las provincias (Ancízar, 1869). El ajuste de la organización académico-administrativa en un contexto de brechas se convirtió en un eje constante del reformismo institucional de la Universidad, caracterizado por etapas de contracción-expansión de sus unidades académicas, diseños curriculares y pedagógicos para abarcar distintas realidades y que, en sus primeras décadas, también se definió en un proceso de anexiones y desprendimientos de dependencias e instituciones (División de Gestión Documental UNAL, s. f.).

- Un segundo desafío se refiere a las tensiones en la **construcción de una esfera de autonomía universitaria**, que en los iniciales compases indican un alto grado de injerencia del poder ejecutivo y legislativo en el gobierno de la Universidad, hasta subordinar y determinar los programas académicos y los textos de enseñanza de la institución (Ancízar, 1870). La autonomía, la capacidad que tiene una comunidad universitaria de fijar

su propio gobierno, organizar lo académico y asignar sus recursos, se convirtió en un problema de difícil resolución en las universidades hispanoamericanas (Marsiske, 2004). Al tener consideraciones de un proyecto político-ideológico de país y ser un canal privilegiado para el ascenso social, la Universidad fue considerada como un ámbito estratégico del Estado, bajo tutela de las élites políticas dominantes.

- Igualmente, las dificultades financieras para la **sostenibilidad y el crecimiento** de la universidad decimonónica, especialmente de los cuerpos docentes y administrativos de las seis escuelas, los museos, observatorios, bibliotecas, laboratorios y un hospital ubicados en Bogotá, colocaron en serio riesgo los ideales y alcances de la naciente institucionalidad educativa (Ancízar, 1869). Los problemas de *financiación* de este proyecto público de educación acompañan todo el recorrido histórico, el tercer desafío, lo cual refleja las distancias entre los magnos propósitos encomendados por el Estado a la Universidad Nacional y las bases presupuestarias limitadas que los respaldan²².

Al final del siglo XIX el panorama no era alentador para la UNAL. En medio de los conflictos del periodo de la Regeneración, una Constitución

Desde sus inicios en el siglo XIX, la UNAL ha sido un proyecto educativo, cultural y político del Estado que se construye y se transforma al tono y al ritmo de los principales fenómenos de la nación y de los gobiernos nacionales, que moldean y dan características y sentido a la Institución.

conservadora y la Guerra de los Mil días, le supuso perder más autonomía frente al Estado/clerical y la exacerbación de las dificultades para mantener su cohesión académico-institucional.

-
22. La eliminación de la Escuela de Artes y Oficios por las trabas al presupuesto para la dotación de sus talleres es uno de los episodios más lamentables de la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia y que el rector Ancízar expresó con frustración, al trastocar la conexión de la Universidad con los artesanos y las bases populares de la época (Ancízar, 1869).

Universidad decimonónica en crisis

Las repercusiones del movimiento estudiantil en la Argentina de 1918 pronto llegaron a situarse en el centro del debate de las principales universidades públicas latinoamericanas. Tal movilización manifestaba una clara crisis de los proyectos decimonónicos de universidad hispanoamericana, que en los albores del siglo XX no habían logrado superar los embates del control y el direccionamiento clerical en la educación y habían sucumbido en sus intentos de autonomía universitaria frente a los gobiernos nacionales (Portantiero, 1978).

Es un periodo de organización y *movilización estudiantil* sin precedentes en estas latitudes, que abogaba por un reordenamiento de los espacios del gobierno universitario, la autonomía académica, la modificación en el contenido de los planes de estudio y el acceso libre a la educación superior, de mujeres y hombres²³. La movilización estudiantil entonces empieza a constituir otra constante histórica asociada con la universidad pública latinoamericana, y cuyos ecos encadenan buena parte de los destinos de la educación y la democracia colombiana durante los siglos XX y XXI (Mora, 2020).

El contexto institucional de la UNAL y el clima sociopolítico del país tras la Guerra de los Mil Días, la separación de Panamá y la hegemonía conservadora



▲ Foto: Sede Caribe. Unimedios.

alimentaban las intenciones de reforma en los grupos de estudiantes universitarios, que se reunieron en diversos congresos nacionales en las primeras décadas del siglo XX (Archila, 2012). Sin embargo, es solo hasta el primer gobierno del liberal Alfonso López Pumarejo (1934-1938) que, tras una reforma constitucional, un programa de gobierno progresista y una política de educación centrada en el sistema público, permitió avanzar en algunos de los ideales de esa generación del movimiento estudiantil y en otros aplazados por el proyecto de Universidad Nacional del siglo XIX.

La Ley 68 de 1935, conocida como “Ley Orgánica de la Universidad

Nacional”, es seguramente la primera gran reforma de la Institución desde su creación. Una reforma universitaria orientada para dar respuestas a los cambios de la estructura económica del país, junto con las transformaciones políticas, sociales y culturales impulsadas por diversos eventos del periodo de entreguerras mundiales.

23. Al respecto, solo hasta 1933 el Gobierno en Colombia posibilitó la emisión de diplomas de bachiller en centros educativos femeninos, requisito para ingresar a la universidad (decreto 227 de 1933). La Universidad Nacional de Colombia admitió mujeres a partir de 1935 (Herrera, 1993).



Las transformaciones en el ajuste al esquema de profesiones trajo consigo una diversificación de las disciplinas dentro de las facultades, que se tradujo en el avance de profesiones como arquitectura, estadística, ciencias económicas, odontología, veterinaria, psicología e ingeniería, entre otras (Molina, 2014).

En general, se requería una visión renovada de la educación y del Estado-Nación (Aguilera, 2000). Evidentemente, la reforma impulsada por el gobierno liberal debía, primero, intentar corregir las falencias del proyecto decimonónico liberal de universidad, luego colocarla en sintonía con las transformaciones de una sociedad que transitaba hacia los sectores urbanos y hacia un modelo de desarrollo basado en la industrialización (España y Sánchez, 2010).

Algunos trabajos indican que en el entorno del Gobierno nacional dicha reforma se entendía como una refundación de la Universidad Nacional (Aguilera, 2000; Jaramillo, 1989; Molina, 2014), mediante un *ajuste integrador de su estructura académica, científica y profesional* (facultades, departamentos, escuelas), vinculada a su vez a una infraestructura o Ciudad Universitaria, con una fuerza espacial y simbólica que blindara dicha refundación de las disputas bipartidistas futuras.

Otro elemento que se destaca de la reforma es la denominada *relativización de su autonomía*, asunto que se entendía en tres dimensiones: desligar el carácter religioso en la educación, establecer la libertad de cátedra y un gobierno de la Universidad, encargado de implementar los lineamientos de la reforma, pero bajo la conducción “acción creadora y fiscalizadora del Gobierno” (García, 2000, p.91). En todo caso, los gobiernos conservadores

de la década de los años cuarenta y cincuenta terminaron por modificar de nuevo la autonomía universitaria, restando poder a los órganos colegiados en que participaban estudiantes y reforzando de nuevo la influencia de la Iglesia y de los ministerios, especialmente en las decisiones del Consejo Directivo (Múnera, 2011).

En la Universidad, la reforma implicó tensiones entre facultades, escuelas, Consejo Directivo y Rectoría, sobre todo en las etapas de modificación del régimen legal y el ajuste al esquema de profesiones (Molina, 2014). La enseñanza profesional giró cercana al debate político, acerca de las reales necesidades del país, la cultura universitaria, la ciencia y la ideología, asuntos que acompañaron el desarrollo del campus universitario hasta la llegada de la dictadura en 1953. Las transformaciones en el ajuste al esquema de profesiones trajo consigo una diversificación de las disciplinas dentro de las facultades, que se tradujeron en el avance de profesiones como arquitectura, estadística, ciencias económicas, odontología, veterinaria, psicología e ingeniería, entre otras (Molina, 2014).

Si abrimos el panorama, la reforma educativa de los años treinta, o el conjunto de reformas nacionales de ese periodo, también favoreció la ebullición de universidades regionales en el país. El contexto de la educación superior

al inicio de ese periodo mostraba una UNAL en el centro del engranaje, en el que coexistía con cuatro universidades oficiales que habían perdurado con similares vicisitudes en sus contextos regionales: la de Antioquia (1803), la de Nariño (1904), la del Cauca (1827) y la de Cartagena (1827). Entre las privadas, en Bogotá estaban el Externado de Derecho (1886), la Libre (1923) y la Javeriana (1623-1768), reabierta en 1931, y en Medellín se fundaba la Bolivariana (1936) (Herrera, 1993). A mediados del siglo XX ya se contaba con la Escuela Normal Superior, la Distrital de Santander, la del Tolima, la del Atlántico, la de Caldas y la de los Andes.

En este periodo también se observa el desarrollo de centros de investigación especializados, que luego influyeron y retroalimentaron las iniciativas de generación de nuevo conocimiento y publicaciones seriadas en las universidades; estas fueron: la Academia Colombiana de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (1933), el Instituto Geográfico Militar (1934), el Instituto de Psicología Experimental (1937), el Ateneo Nacional de Altos Estudios (1940), el Instituto Caro y Cuervo (1942), el Instituto Etnológico Nacional (1941), el Instituto de Ciencias Económicas (1944), entre otros.

Este periodo de avance significativo en la construcción de una UNAL llega hasta el umbral del trágico Bogotazo. Durante el rectorado del profesor

Gerardo Molina Ramírez (1944-1948) se posibilitaron los primeros intentos para construir un sistema de bienestar universitario, uno de becas y el aumento de cupos para estudiantes. Igualmente se establecieron algunas actividades de extensión cultural, apoyadas en programas académicos de pregrado, posgrados e institutos de investigación, y se inició el proyecto de imprenta y gestión editorial para la Universidad²⁴.

La Universidad en el régimen bipartidista

Tras sobrellevar los golpes sociales y políticos producidos por el periodo de la Gran Violencia, la instalación de un régimen militar y el posterior cierre del campus universitario, la UNAL inicia un nuevo periodo de transición reformista direccionado por el Estado, en el llamado Frente Nacional.

El reinicio de la UNAL en el marco del régimen de alternancia bipartidista se dio en medio de mayores tensiones entre el Gobierno nacional, las directivas y los estudiantes. A comienzos de los años sesenta la situación fue calificada de ingobernable (Visión 20, 2015), dada la renuncia apresurada de rectores en medio de un clima de desconfianza, reivindicación política y social del estudiantado, que miraba con preocupación las prácticas restrictivas a la democracia, la falta de oportunidades para el ascenso social, la violencia rural y

la intervención de los Estados Unidos en el proceso de construcción y transformación de la arquitectura institucional del país²⁵.

En ese contexto, en 1964 se colocaron las bases para otras tres décadas de orientación reformista en el desarrollo institucional de la Universidad. El rector José Félix Patiño concertó una serie de reformas con el Gobierno nacional y con algunos sectores de la comunidad universitaria (Ovalle, 2008), dirigidas a ajustar la estructura de cuerpos colegiados para el *gobierno universitario*; fijar unas *reglas del aporte presupuestal* del Estado; reducir o *simplificar las unidades académicas* (facultades que agrupan carreras y departamentos de pregrado y algunos posgrados); y avanzar en la *financiación* con recursos internacionales para mejorar la infraestructura del campus universitario y dar un impulso a la *investigación* en áreas clásicas de las ciencias naturales y de las ingenierías, ahora acompañadas por las ciencias sociales y humanas (Visión 20, 2015).

24. Para profundizar en este periodo rectoral y otros, consultar: <http://lineadetiempounal.edu.co/>

25. Este último aspecto giraba en torno a la Alianza para el Progreso (Rojas, 2010) y los informes o consultorías, como el Informe Atcon, sobre los imperativos de la modernización (Atcon, 1963).



▲ Foto: Feria del Libro, Bogotá. Unimedios.

Las reformas de 1963 le otorgaron una nueva estructura de gobierno a la Universidad Nacional, con un regreso de su autonomía relativa. Se creó el Consejo Superior Estudiantil, alrededor del cual se vincularía el movimiento estudiantil desde la década de los setenta. El Consejo Superior Universitario avanzó en la representación estudiantil con voz y voto, hasta las reformas de 1968, cuando se volvió a restringir esta participación (Múnera, 2011).

En los años setenta, la UNAL esbozó una ampliación de sus comunidades estudiantiles y profesoras de diverso origen social, étnico, condición

económica y posición ideológica que buscaban en la educación superior pública fuentes y sentidos para el accionar político, social, económico y cultural. Este nuevo carácter abarcó desde la crítica intelectual, el análisis y el acercamiento académico a los problemas del país, hasta la militancia y la radicalización ideológica, lo que condujo a varios desencuentros con los gobiernos nacionales.

Aunque no se puede afirmar que la UNAL se transformó a partir de esas décadas en una universidad de masas, sí dejó de ser una universidad de élites (Melo y Tobón, 1988; Misas, 2011), esto

favorecido por los esquemas especiales de políticas de admisión, matrícula, sostenibilidad, bienestar y formación para ese zócalo cultural de estudiantes que empezaban a ingresar desde capas sociales con bajos o medios niveles de ingresos, escolarización precaria y de distintos territorios nacionales, muchos de ellos marginales. Ante las exigencias de un entorno que demandaban el “éxito” profesional de los egresados, la Universidad logró avanzar más en la vertiente de una formación de calidad respaldada en actividades investigativas sistemáticas de grupos en todas las áreas del conocimiento.

Esto también definió el papel misional de la Universidad Nacional en el nuevo contexto del país, como referente de la educación superior con perspectiva crítica, la investigación aunada al aprendizaje y el acceso al mundo de la academia pública para amplias capas de la sociedad colombiana. La creación en 1957 del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) –para la formación en programas técnicos y tecnológicos enfocados en el desarrollo económico–, y en 1958 de la Escuela de Administración Pública (ESAP) –para formar el sector administrativo de la función pública del Estado–, contribuyeron a esa diferenciación misional de la Universidad Nacional dentro del entorno público, que aún hoy se expresa en los papeles complementarios que desempeñan estas instituciones, especialmente en las regiones. Frente al entorno de las universidades privadas, que iniciaban un crecimiento acelerado hacia la formación profesional de élites, vinculada a las demandas del mercado laboral, la diferenciación estuvo ligada al debate sobre la educación en términos de derechos, calidad, cobertura socioeconómica y territorial, ánimos de lucro y financiación, entre otros aspectos (Misas, 2011).

La Universidad y la Constitución de 1991

Las décadas de los años ochenta y noventa tuvieron repercusiones

agridulces en la marcha de las universidades públicas en Colombia. De una parte, hubo una convergencia de factores que recrudecieron el clima de violencia, represión y agitación social, resultado del conflicto armado interno, la guerra de los carteles de la droga, los imperativos del neoliberalismo global, etc., que condujeron a frecuentes interrupciones de la actividad académica; a esto se sumaron las endémicas dificultades presupuestales y el notable rezago de la educación pública frente a sus contrapartes del sector privado.

Aun así, el espíritu constitucional de 1991 –acerca de la construcción plural y participativa de la nación colombiana– evidentemente direccionó con fuerza el papel de la UNAL hacia una misión signada por contribuir en la resignificación del Proyecto de Nación y de Universidad del Estado, fundamentado en estudiar y enriquecer el patrimonio cultural y ambiental de la nación en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa²⁶. Esto se expresó en 1997 con el establecimiento de una política inédita en el sistema universitario colombiano, la conformación de un sistema *multisedes* (hoy concebido como modelo *intersedes*) de la UNAL en territorios de presencia nacional (fronterizos) y territorios andinos²⁷. La reestructuración del Régimen Orgánico Especial de 1993²⁸, que

definió la naturaleza, los fines y la autonomía, además de la organización y las autoridades de la UNAL tales como las conocemos hoy, impulsó una transformación institucional que giraba en torno a la *flexibilidad de los programas curriculares*, la *pedagogía*, la *evaluación docente*, y los *ajustes administrativos y financieros*; se inicia el recorrido para estructurar la *extensión*, bajo un énfasis de integración Universidad-sociedad (Mockus, 1995).

Como en antaño, tras los declives sociopolíticos y económicos del país, la Universidad y el entorno educativo abordaron este nuevo periodo de reformas en medio de tensiones internas, en las cuales el componente de la política neoliberal impactó en el tono de esas transformaciones, en especial los desarrollos de la Ley 30 de 1992 que han afectado el modelo público de financiación de la educación superior en Colombia.

26. Plasmado en el artículo 2 del Decreto 1210 de 1993.

27. Al respecto ver: Acuerdo no. 56 de 1997 del Consejo Superior Universitario y la Resolución no. 000864 de Rectoría (Guillermo Páramo), del 29 de diciembre de 1997.

28. Al respecto consultar el Decreto 1210 de 1993.



La entrada y el desenvolvimiento institucional de la UNAL en los primeros años del nuevo milenio se puede caracterizar como de ajuste académico para la definición de un *modelo de enseñanza-aprendizaje* que permitiera contrarrestar la repitencia y deserción en pregrados, y la integración de los posgrados a las dinámicas de investigación de la Universidad, entre otros muchos aspectos problemáticos (Gómez y Celis, 2005; UNAL, 2007). Estos asuntos fueron álgidos, de discusión y confrontación dentro de la comunidad académica²⁹ entre 2003 y 2007, periodo en el que se

expidieron algunas normas como parte de la reforma académica, entre ellas el Acuerdo 037 de 2005 y el Acuerdo 033 de 2007, este último formulado a partir de las recomendaciones de una comisión conformada por representantes profesoriales, estudiantiles y directivas. El Acuerdo 033 de 2007 vigente, estipula los principios de la excelencia académica, la formación integral, la contextualización, la internacionalización, la interdisciplinariedad y la flexibilidad para el modelo de formación de las estudiantes de la UNAL (Ruiz y Silva, 2008).

La definición de un nuevo Estatuto Estudiantil, la construcción de un nuevo Estatuto Docente, la búsqueda de la formación integral, la admisión especial, la adaptación al mundo global e informático, el cambio político, social, económico y cultural de la institución y del país, el conflicto y la paz, la transición hacia un modelo intersedes y la necesidad de armonizar la formación, la investigación, la extensión y la creación, ahora sumados la innovación y los emprendimientos, etc., serán algunos aspectos que empezarán a delinear el encuentro con nuestro presente institucional.

Tabla 1. Contexto histórico reformista de la Universidad Nacional de Colombia

1867	1902	1935	1948	1964	1993	2003 ›
Olimpo Radical	Crisis de la Universidad decimonónica	Reformas liberales	Gran Violencia y dictadura	Frente Nacional	Constitución de 1991	Nuevo milenio
Organización académica y científica del país; profesionalización de élites, financiación y autonomía.	Movilización estudiantil por autonomía, libertad de cátedra, acceso a la educación.	Ley Orgánica de la Universidad Nacional, Campus Bogotá, autonomía relativa, reorganización académica.	Inestabilidad y cierres.	Reforma Patiño, simplificación unidades académicas, gobierno universitario, financiación, ampliación de comunidad universitaria, investigación.	Reforma Mockus, flexibilidad curricular, contexto, profundización y apertura; ajustes administrativos y financieros; extensión; multisedes.	Reforma académica, Universidad Intersedes, nuevo estatuto estudiantil, armonización misional, SUE y financiación de la educación pública, adaptación a desafíos nacionales y globales, planeación estratégica.

Fuente: elaboración propia.

29. Para una revisión de los principales debates de esta reforma académica, consultar: Múnica, 2006; Obregón, 2006; Ramos, 2006.

Apuntes reflexivos del recorrido histórico en clave de futuro

❏ La resumida aproximación histórica referida antes posibilita observar unas **constantes** dentro del proceso de construcción y transformación de la UNAL, asuntos que tienen **eco** para la planeación estratégica institucional Plei 2034:

- Se puede observar que los hitos y ritmos de reforma en la UNAL han estado atados a los designios, muchos de ellos dramáticos, de la vida social, política y económica del país; a su vez, la naturaleza y el alcance de muchas de estas

transformaciones han sido orientados y condicionados más por las voluntades de los gobiernos nacionales que por iniciativas y planeación de la propia Institución. El Plei 2034 está siendo construido en un periodo histórico que corresponde a esa constante de crisis y transformación del país, y cada vez mayor del contexto planetario. El ejercicio prospectivo de la planeación estratégica entonces surge allí como una herramienta para anticipar los cambios requeridos y formular, quizá de forma inédita para la Institución, unas orientaciones y unos lineamientos que le permitan gobernar, en la

medida de lo posible, el rumbo de los factores hacia los escenarios más favorables para la Universidad.

- Frente a la construcción y transformación de una Universidad Nacional de Colombia existen tensiones históricas innegables con los gobiernos nacionales y en el interior de la comunidad universitaria, muchas asociadas con su condición de universidad pública, nacional y latinoamericana, en un país con severas brechas sociales, económicas, políticas y culturales entre comunidades y sus territorios. Aspectos como la autonomía, la financiación pública, la educación como derecho, los modelos de

▼ Foto: Unimedios, Sede Amazonia.



formación y la organización académica para la gestión del conocimiento, se muestran como constantes conexas con el grado de capacidad para desarrollar las funciones misionales y los compromisos superiores que se le encomiendan a la UNAL. Pero es precisamente allí, en el contexto de la educación y de la gestión del conocimiento, donde la Universidad Nacional, como comunidad, ha construido una herencia histórica con el Estado, una simbiosis con sus altas y sus bajas pero que, en la mirada larga del trayecto recorrido, revela avances más que significativos a favor de la nación colombiana. Esto resalta la importancia estratégica en el Plei 2034 de asuntos como la gobernanza universitaria, la financiación pública, el derecho y la calidad de la educación, y en general toda la relación e incidencia de la Universidad del Estado con los gobiernos nacionales, regionales y sus comunidades.

- La Universidad Nacional es una institución que ha transitado por contextos históricos disímiles del país, y ha construido y afianzado desde allí sus fines misionales.

Las demandas de la sociedad hacia la Universidad son cada vez más complejas al revisar el ciclo histórico. De una universidad de formación de élites del Estado en un contexto oligopólico de la educación del siglo XIX, se transita hacia contextos en los que la investigación, la innovación, la creación, el emprendimiento y las formaciones de alta calidad y excelencia de amplias comunidades sociales, pluriétnicas y culturales, en diversos territorios, son determinantes para el futuro del país. Contextos ahora reglados por nuevos actores y lógicas locales, nacionales y globales, que redefinen el papel de la Universidad y del conocimiento.

- Entonces como universidad del Estado, nacional y de tradición hispanoamericana, la institución se ha construido con lógicas y apuestas para asumir retos y desafíos presentes y futuros con la nación colombiana, que ninguna otra universidad o institución de educación tendría razonabilidad de abordar. En ese sentido, el recorrido histórico le ha conferido a la UNAL un capital simbólico, una aura protectora, una comunidad imaginada³⁰ que se identifica con principios e ideales universales como la defensa de la educación desde lo público, con la calidad y la excelencia en la formación,

La Universidad Nacional es una institución que ha transitado por contextos históricos disímiles del país, y ha construido y afianzado desde allí sus fines misionales.

la investigación y la extensión, con la paz, la democracia, con la diversidad, con la inclusión, con la pluralidad, etc., y los enfoca hacia la construcción de una nación a través de la gestión del conocimiento, buscando cerrar brechas y construir tejidos sociales entre los territorios de un país desigual, sacrificando con ello, quizá, lógicas y apuestas más “globales” y “ambiciosas”, propias de las universidades más prestigiosas del mundo, en las sociedades más desarrolladas del planeta.

30. En los términos de Benedict Anderson, se puede afirmar que la Universidad Nacional, como la nación, es una comunidad construida socialmente (Anderson, 1982).

4

Aproximación al contexto presente de la Universidad



Autoevaluación y evaluación externa de pares académicos	Pág. 64
Entre lo estructural y lo circunstancial	Pág. 65
Tendencias estadísticas de la Universidad Nacional de Colombia	Pág. 85
Apuntes sobre Universidad y coyuntura	Pág. 108
Pandemia de la COVID-19	Pág. 108
Paz, democracia y desarrollo	Pág. 109
Educación superior, ciencia, tecnología e innovación	Pág. 110
Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y el cambio climático	Pág. 111
Relaciones con la región latinoamericana	Pág. 111



◀ Foto: Unimedios, Sede Palmira.



★ En este capítulo se revisa la UNAL del presente o contemporánea, inmersa en un contexto interno, nacional y global de gran complejidad que le exige reflexionar sobre su lugar y papel en esta realidad. Para tener una aproximación a ese contexto, la presente sección se estructura a partir de tres fuentes:

1. Una síntesis de los informes de los procesos de autoevaluación y evaluación externa, en el marco del proceso de renovación de la acreditación institucional 2019-2021, los cuales exponen una fotografía contemporánea de la Universidad tomada por pares académicos externos e internos.
2. Un conjunto de estadísticas e indicadores de la Universidad, que permiten tener una mirada sistemática al desenvolvimiento de la Universidad en las recientes dos décadas. Las cifras y los indicadores contenidos allí aportan una lectura para analizar tendencias clave en el desarrollo de los fines misionales de la Universidad.
3. Un breve análisis de coyuntura sobre los 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 Universidad y con sus propósitos en el corto, mediano y largo plazo.

Autoevaluación y evaluación externa de pares académicos

Los ejercicios de autoevaluación y evaluación externa contenidos en los procesos de acreditación institucional han permitido tener una aproximación importante a las realidades, avances y rezagos de la Universidad desde múltiples perspectivas que apuntan a proporcionar orientaciones para el mejoramiento continuo.

Así por ejemplo, la ejecución del plan de mejora que surgió de la Acreditación 2010 permitió desarrollar el proyecto “Visión 2034: Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034”, el cual se constituyó en un primer análisis sobre el pasado, el presente y el futuro de la UNAL, así como sobre las tendencias nacionales e internacionales, es decir, un trabajo precursor del Plei 2034.

La consolidación del proceso de autoevaluación (2019) y evaluación externa (2020) con fines de renovación de la Acreditación Institucional 2021 y la formulación inicial del Plan de Mejoramiento correspondiente coincidieron con el proceso de formulación del Plan Global de Desarrollo (PGD) 2019-2021 y del Plei 2034. En este apartado se destacan los resultados del proceso analizados y descritos por la Dirección Nacional de Programas de Pregrado de la Vicerrectoría Académica en un documento de trabajo estructurado con el propósito



de ser un insumo para la discusión y consolidación del Plei 2034. Al contener juicios internos y externos sobre la calidad, las fortalezas y los aspectos de mejora en la Universidad, resultan relevantes para aproximar una mirada al presente de la Universidad, con importantes recomendaciones para el futuro.

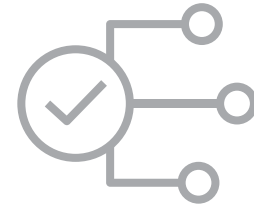
Entre lo estructural y lo circunstancial

A partir de los resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa de pares académicos (UNAL, 2021), una lectura actual de la UNAL destaca sus fortalezas y avances en la consolidación y definición de múltiples políticas y capacidades que se sintonizan con el compromiso académico, el reto social con la nación, la responsabilidad con la calidad de la educación superior colombiana y su mejoramiento continuo.

En síntesis, la Universidad Nacional en contexto actual se destaca por consolidar y definir una *identidad institucional* clara y precisa, que ha permitido la consolidación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la preservación y defensa de la memoria histórica institucional, la visibilidad en el contexto universitario y el fuerte sentido de identidad y compromiso de los estudiantes, docentes, egresados y administrativos. Así mismo, se establece que la actualización del marco normativo y regulatorio institucional ha permitido una estabilidad organizacional que ha llevado incluso a pensar una propuesta de planeación a largo plazo.

En cumplimiento de sus fines misionales, se considera de suma relevancia la cobertura y la oportunidad de acceso a la educación superior para las personas de sectores vulnerables y de mayor necesidad (estratos 1, 2 y 3), sin sacrificar el rigor académico. Esto, sumado a la consolidación de políticas de inclusión en el marco de los programas especiales –Programa de Admisión Especial (PAES) y Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA)–, le ha permitido a la Universidad aumentar su cobertura nacional, tener presencia académica en regiones estratégicas del país y fomentar el desarrollo de procesos de inclusión social y de cooperación en las regiones.

De otro lado, se resalta la consolidación de una *normatividad* clara y transparente asociada con la creación de un único Estatuto Docente, en el cual se establecen aspectos pertinentes en términos de evaluación, acceso, permanencia y ascenso de la planta profesoral. Además, se reconoce la diversidad de orígenes académicos de la *planta profesoral* de la Universidad, el fortalecimiento de su nivel de formación –en especial en lo que respecta al número de doctores–, el crecimiento en la productividad académica con impacto en proyectos de cooperación y la participación de los docentes en redes académicas en las que interactúan de manera efectiva con otros actores nacionales e internacionales.



En el contexto actual la Universidad Nacional se destaca por consolidar y definir una identidad institucional clara y precisa, que ha permitido la consolidación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la preservación y defensa de la memoria histórica institucional, la visibilidad en el contexto universitario y el fuerte sentido de identidad y compromiso de los estudiantes, docentes, egresados y administrativos.



Se evidencia un aumento importante de la *movilidad nacional e internacional* de estudiantes y docentes, lo cual ha permitido el crecimiento de redes, convenios y alianzas de diferente índole y el fortalecimiento de la visibilidad a través del desarrollo de investigaciones, creaciones e innovaciones pertinentes en la solución de problemas de diversas características y alcances.

Respecto a los procesos académicos se reconocen los avances significativos en la implementación de la Reforma Académica amparada en el Acuerdo 033 de 2007 del Consejo Superior Universitario, que ha fortalecido el desarrollo académico en términos de *flexibilidad, interdisciplinariedad e internacionalización*, lo cual es altamente valorado por estudiantes, profesores y egresados. En esta misma vía se destaca el fortalecimiento del aprendizaje de lengua extranjera en los programas de pregrado y el bilingüismo como requisito de ingreso a algunos programas de posgrado.

Por otra parte, se observa la implementación de espacios de discusión académica multidisciplinar, a través del desarrollo de *cátedras, centros de pensamiento, foros y encuentros*, entre otros, que han consolidado a la Universidad como un centro de discusión académica en torno a aspectos coyunturales del país, que han aportado al enriquecimiento de la cultura, la diversidad, la ciencia, la naturaleza y el medioambiente, que hacen de la

Universidad una institución referente y asesora del Estado colombiano en la construcción de política pública, y que aportan al desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico del país.

Lo anterior se complementa con el impulso que le imprime la Universidad a la *investigación* y a la *creación artística* del país, lo cual se expresa en el crecimiento y la calidad de la productividad científica y creativa de los grupos de investigación, de la importancia de las investigaciones, creaciones e innovaciones que genera la Institución, así como de la robustez y el mejoramiento continuo de las publicaciones, las revistas indexadas y las colaboraciones nacionales e internacionales que de ellos se derivan.

Otro aspecto importante que se resalta es la calidad de los recursos al servicio de la *extensión universitaria*, entendidos como las capacidades humanas, financieras, tecnológicas y de infraestructura que han permitido el desarrollo efectivo de las diferentes estrategias y programas de extensión que han significado el reconocimiento de que la Universidad se ha consolidado



como un centro de proyección social, que genera impacto significativo en los procesos de conexión con lo local, regional y nacional.

De otro lado, se evidencia un aumento importante de la *movilidad nacional e internacional* de estudiantes y docentes, lo cual ha permitido el crecimiento de redes, convenios y alianzas de diferente índole y el fortalecimiento de la visibilidad a través del desarrollo de investigaciones, creaciones e innovaciones pertinentes en la solución de problemas de diversas características y alcances.

Con base en lo anterior, se reconoce el compromiso de la Institución con el desarrollo de procesos de formación integrales, pertinentes, coherentes y de alta calidad para sus estudiantes y futuros egresados, quienes han logrado posicionarse en diferentes contextos, aportando en las transformaciones del país y del mundo.

También se resaltan las fortalezas de los procesos pensados para el *bienestar de la comunidad universitaria*, que permiten brindar calidad de vida, particularmente

a la población estudiantil. Además, se resalta la consolidación de escenarios de convivencia y solución de conflictos.

En términos de *infraestructura y recursos de apoyo* se reconoce la inversión que permanentemente realiza la Universidad en el marco de la actualización y el mantenimiento de los espacios, equipos y medios de apoyo a la docencia, a la investigación y a la extensión.

En cuanto a los recursos financieros se reconoce la consolidación de una *cultura del buen manejo y gestión financiera*, que ha avanzado con una cultura de transparencia, en pro del buen desarrollo de las funciones sustantivas.

Con igual importancia se deben destacar y analizar los desafíos o problemáticas que tiene la Universidad al comparar los dos ejercicios de evaluación (2010 y 2020). La Dirección Nacional de Programas de Pregrado de la Vicerrectoría Académica estableció un esquema de clasificación de estas problemáticas para vincular las recomendaciones, los aspectos concretos a mejorar y las fortalezas que permitan sustentar los avances y mejoras.

En este sentido, se identifican dos tipos o categorías de problemáticas que confluyen en la Universidad del presente:

- Problemáticas estructurales:** aquellas que afectan y dependen de relaciones internas y de Universidad-Estado, sobre las cuales no se evidencia un mejoramiento importante en el tiempo, lo que las convierte en problemáticas estructurales y permanentes para la Universidad, debido a que la solución o las soluciones no solo dependen del desarrollo de acciones de mejoramiento institucionales –enmarcadas en los planes de desarrollo–, sino que han dependido y dependerán del contexto en el que se enmarca la Institución, dado su carácter académico, público y nacional, que determina, en algunos casos, su desarrollo, crecimiento y alcances como Universidad.
- Problemáticas circunstanciales:** aquellas que afectan a la Universidad en su gestión y desarrollo, que dependen de las relaciones y los direccionamientos internos institucionales, y que evidencian mejoras en el tiempo, pero sobre las cuales surgen cada vez nuevos retos, que hacen que la Institución se plantee de forma permanente nuevas metas en torno a cada una de ellas.

En la tabla 2 se sintetiza una lectura e interpretación de los informes en el marco de la acreditación que aportan a la identificación de 4 problemáticas estructurales y 20 circunstanciales, que a su vez asocian unas recomendaciones, los aspectos concretos por mejorar y las fortalezas con las que cuenta la Universidad.

Tabla 2. Lectura e interpretación de los informes en el marco de la acreditación

PROBLEMAS ESTRUCTURALES			
Tipo de problemática	Asunto y recomendación	Aspectos por mejorar	Fortalezas
1. Problema estructural • Desfinanciación	Diversificar las fuentes de financiamiento de la Universidad.	Revisar la distribución de los recursos entre las diferentes sedes, de forma que se garantice un desarrollo equilibrado y el cumplimiento de los Planes de Acción y los Planes Globales de Desarrollo.	Consolidación de una cultura del buen manejo y gestión financiera, que ha avanzado con una cultura de transparencia en pro del buen desarrollo de las funciones sustantivas.
2. Problema estructural • Limitación de la planta profesoral	La evolución que se ha dado entre 2010 y 2019 del número tanto de profesores de tiempo completo como de estudiantes ha llevado a deteriorar el número de estudiantes por profesor de tiempo completo equivalente. Para evitar el impacto negativo que esto puede tener sobre la calidad de la docencia y la investigación, se recomienda que la UNAL lidere una solicitud de todas las universidades estatales a los órganos ejecutivos y legislativos del país, con el propósito de que todas ellas queden exentas legalmente de la congelación de la planta docente.	Es muy importante analizar de cerca la evolución del número tanto de estudiantes como de profesores de tiempo completo. La evolución que se ha dado entre 2010 y 2019 ha llevado a deteriorar el número de estudiantes por profesor de tiempo completo equivalente. Tomando en consideración el impacto que esto puede tener en la calidad de la docencia y la investigación, se recomienda negociar con el Gobierno nacional un cambio de política en lo referente a la planta de la Universidad, con el fin de corregir esta tendencia, especialmente si la UNAL quiere seguir mejorando su calidad.	Aunque el total de la planta profesoral no varió mucho en el periodo 2010-2019, sí se fortalecieron dos aspectos indispensables para la investigación de calidad: (i) se incrementó la proporción de la planta profesoral de tiempo completo, al pasar del 67 % en 2010 al 77 % en 2019, y (ii) el porcentaje de profesores con doctorado pasó del 32 % en 2010 al 53 % en 2019.
			En este mismo periodo se observa un importante crecimiento y consolidación de la formación avanzada de posgrado, al pasar de 56 a 69 doctorados y con un crecimiento concomitante del número de doctores que se gradúan por año. El crecimiento de los doctorados tiene una alta correlación con el incremento del no. de grupos de investigación en categorías A y A-1.

Tipo de problemática	Asunto y recomendación	Aspectos por mejorar	Fortalezas
<p>3. Problema estructural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de la infraestructura física y tecnológica 	<p>Gestionar los recursos para el mantenimiento y funcionamiento de la infraestructura física y tecnológica de las sedes, con especial atención en las edificaciones de la Sede Bogotá, la adecuación de un edificio para la Facultad de Artes en la misma Sede y solucionar, de manera particular, el caso de la Sede Tumaco, que tiene una infraestructura física limitada y provisional. De igual manera, consolidar las políticas de apropiación patrimonial y urbanística en los campus universitarios, con un enfoque sostenible y responsable con el medioambiente. Gestionar recursos para mejorar la infraestructura tecnológica y la conectividad asociada con el uso de TIC en todas las sedes de la Universidad.</p>	<p>Avanzar en la adecuación de espacios físicos para el desplazamiento de personas con dificultades de acceso y movilidad.</p>	<p>Existencia de una infraestructura física que garantiza el desarrollo de los fines misionales de la Universidad.</p>
		<p>Garantizar la inversión en el reforzamiento de la infraestructura física, y de manera especial en la Sede Tumaco.</p>	
		<p>Mejorar la conectividad asociada con el uso de las TIC, para lo cual se deben gestionar los recursos necesarios, además de garantizar el funcionamiento y mantenimiento de la infraestructura de cada sede.</p>	<p>Inversión permanente en el mantenimiento y la actualización de la infraestructura y recursos de apoyo académico y tecnológicos.</p>
<p>4. Problema estructural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformación del gobierno y el nivel de gobernanza 	<p>Fortalecer los mecanismos de participación de estudiantes, graduados y sector externo en los procesos de gestión académica, conformación de los órganos de decisión, sistema de autoevaluación y revisión de programas curriculares, con el fin de alcanzar mayores niveles de participación en la toma de decisiones y en los procesos de mejoramiento.</p>	<p>Ampliar y fortalecer los mecanismos de participación estudiantil en los procesos de autoevaluación, evaluación docente, toma de decisiones institucionales, conformación de cuerpos colegiados y procesos de planeación, entre otros.</p>	<p>Existencia de políticas, modelos y reglamentos para los procesos de autoevaluación y autorregulación, apoyados en información pertinente y disponible para toda la comunidad universitaria.</p>

PROBLEMAS CIRCUNSTANCIALES

Tipo de problemática	Asunto y recomendación	Aspectos por mejorar	Fortalezas
<p>1. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la política de equidad de género 	<p>Dar continuidad y fortalecer la implementación de la política institucional de equidad de género e igualdad de oportunidades, de tal manera que puedan llegar a ejemplificar un espacio universitario de respeto a la mujer e inclusión de la diversidad en todas sus expresiones.</p>	<p>Fortalecer la aplicación de las políticas afirmativas de género en el proceso de admisión para asegurar una mayor inclusión de las mujeres, dada la amplia desproporción entre la población estudiantil de hombres y mujeres, lo cual constituye un factor altamente crítico.</p>	<p>Existencia de planes y programas que garantizan la accesibilidad a la educación superior de grupos poblacionales con necesidades mayores y diversas condiciones y procedencias, lo cual caracteriza a la UNAL como un espacio inclusivo y multicultural.</p>
		<p>Garantizar la isonomía entre las sedes en cuanto a la distribución de incentivos a los estudiantes, dada la amplia concentración de estos en la Sede Bogotá.</p>	
		<p>Ampliar los apoyos económicos y los subsidios a estudiantes de bajos recursos en las Sedes de Presencia Nacional.</p>	
		<p>Continuar la implementación de la política institucional de equidad de género e igualdad de oportunidades que puedan llegar a ejemplificar un espacio universitario libre de exclusión y con igualdad de oportunidades. Ello implica asegurar la participación efectiva y significativa de mujeres en los cargos de niveles decisorios de la Universidad, incluir en sus planes de mejora la agenda en materia de avance y garantía de dichos derechos y la transversalidad del enfoque de género y étnico para las mujeres atendiendo el carácter multicampus de la Institución.</p>	<p>Existencia de políticas, programas y estrategias de bienestar que permiten el respeto y la valoración de las diferencias, la inclusión cultural, de género y de etnia y la promoción de la diversidad en todas sus dimensiones.</p>



Tipo de problemática	Asunto y recomendación	Aspectos por mejorar	Fortalezas
<p>2. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación pedagógica y evaluación del cuerpo docente 	<p>Establecer, de manera prioritaria y permanente, planes de formación en pedagogía y didáctica para todo el cuerpo profesoral. Así mismo, fortalecer el sistema de evaluación docente, incorporando mayores acciones de capacitación y planes de mejoramiento para los docentes con bajos resultados.</p>	<p>Garantizar los recursos, las estrategias, el seguimiento, la formación de los docentes y la evaluación constante de los programas de acompañamiento para los estudiantes, y de manera especial para los grupos de admisión especial PAES y PEAMA, con el fin de asegurar el éxito estudiantil y la disminución de los factores de riesgo de deserción.</p>	<p>Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos en la Universidad, en el país y en el mundo, a través de la participación en redes, eventos y movilidades que han dado como resultado el incremento de la producción científica y académica.</p>
		<p>Fortalecer las habilidades pedagógicas para la enseñanza-aprendizaje de los profesores con impactos concretos en el éxito estudiantil, lo cual persiste como mejora desde la primera acreditación institucional.</p>	
		<p>Definir los procedimientos, el flujo y el reconocimiento de las actividades del Programa de Trabajo Académico de los profesores que adquieren compromisos posteriores a la terminación de sus estudios.</p>	
<p>3. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir y mejorar la formación integral 	<p>Fortalecer la formación integral en habilidades de emprendimiento, ética y liderazgo, y así mismo incentivar una mayor vinculación de los estudiantes con el sector externo a través de prácticas y pasantías. Además, avanzar en la consolidación de programas transversales que promuevan el logro de competencias tecnológicas, inteligencia artificial, analítica de datos y lenguajes de programación, que resultan indispensables para todos los campos del saber.</p>	<p>Aprovechar e incrementar los vínculos con el sector externo para fortalecer la formación integral de los estudiantes en cuanto a mayor relación teoría-práctica, conexión con el contexto, análisis interdisciplinario de las problemáticas y vínculos con escenarios laborales.</p>	<p>Existencia de políticas, programas y estrategias de bienestar que permiten el respeto y la valoración de las diferencias, la inclusión cultural, de género y de etnia y la promoción de la diversidad en todas sus dimensiones.</p>

Tipo de problemática	Asunto y recomendación	Aspectos por mejorar	Fortalezas
4. Problema circunstancial • Afianzar la flexibilidad, inter y transdisciplinar y la internacionalización curricular	Consolidar los mecanismos y estrategias para favorecer la flexibilidad curricular, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad entre facultades y sedes. Así mismo, avanzar en los procesos de internacionalización del currículo.	Revisar los mecanismos y estrategias de flexibilidad curricular e interdisciplinariedad para superar el nivel de Facultad. De igual manera, avanzar en los procesos de internacionalización del currículo.	Existencia de una oferta académica articulada entre los niveles de pregrado, maestría y doctorado de las mismas facultades que le abre a los estudiantes una ruta consistente para su formación.
5. Problema circunstancial • Debilidades en multilingüismo e internacionalización	Propiciar espacios dentro y fuera del currículo que permitan el uso efectivo de las competencias comunicativas en una segunda lengua y que coadyuven al reconocimiento internacional de los procesos académicos de la Institución. En esta misma línea, revisar el nivel de exigencia B1, pues no sería suficiente para que los estudiantes logren insertarse en contextos mundiales.	Revisar los mecanismos y estrategias de flexibilidad curricular e interdisciplinariedad para superar el nivel de Facultad. De igual manera, avanzar en los procesos de internacionalización del currículo.	Existencia de avances significativos en la implementación de la Reforma Académica del 2008 y su impacto en flexibilidad, interdisciplinariedad e internacionalización.
6. Problema circunstancial • Evaluar los impactos de programas y egresados en regiones	Consolidar el modelo de evaluación y actualización curricular que responda a los lineamientos definidos tanto en el Acuerdo 033 de 2007 como en los Proyectos Educativos de Programas (PEP) de tal manera que permita evaluar el nivel de logro de competencias en los graduados y el impacto de los programas académicos en el desarrollo de las regiones.	Propiciar mecanismos y estrategias para vincular al sector externo, los graduados, empleadores, empresarios, gobiernos locales y comunidad en general a los procesos de evaluación y actualización curricular y en la creación, modificación o supresión de programas académicos.	<p>El alto prestigio del que gozan los programas académicos y el reconocimiento del sector externo por la calidad de la formación impartida, orientada al desarrollo del pensamiento crítico y analítico. Esta calidad se evidencia, además, en los excelentes resultados de las pruebas Saber Pro.</p> <p>Consolidación de la guía para la construcción de los PEP que tienen como punto de partida la identificación de los objetivos de aprendizaje como máximos ideales, procurando que el desarrollo del plan de estudios obedezca a los perfiles esperados de los graduados.</p> <p>Notable crecimiento en los últimos 10 años en el número de programas acreditados tanto de pregrado como de posgrado. Se destaca que la UNAL es la universidad colombiana con mayor número de programas de posgrado acreditados: 42 maestrías y 17 doctorados. En este mismo orden, 27 posgrados han recibido reconocimientos de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados (AUIP).</p>



Tipo de problemática	Asunto y recomendación	Aspectos por mejorar	Fortalezas
7. Problema circunstancial • Revisar la creación, actualización, modificación y supresión de programas académicos	Revisar y fortalecer los mecanismos para la creación, actualización, modificación y supresión de programas académicos para hacerlos más ágiles y expeditos, involucrando además a un mayor número de actores internos y externos de la comunidad académica, pero sin perder el rigor en las discusiones sobre nueva oferta o modificación de la existente. Así mismo, revisar los desafíos de la Cuarta Revolución Industrial que marcan nuevas tendencias para las ofertas académicas vigentes y futuras, y definir mecanismos y criterios para la supresión de programas.	Ampliar la participación de la comunidad académica y agilizar los mecanismos para la creación, modificación, actualización y supresión de programas y planes de estudio, con el fin de responder con mayor oportunidad a las necesidades del entorno, sin perder rigor académico en las revisiones.	El incremento en la oferta de programas de maestría y doctorado da cuenta de las fortalezas investigativas de la Institución. Además, se resaltan algunos programas innovadores que responden a las demandas de la Cuarta Revolución Industrial.
		Propiciar mecanismos y estrategias para vincular al sector externo, los graduados, empleadores, empresarios, gobiernos locales y comunidad en general, a los procesos de evaluación y actualización curricular y en la creación, modificación o supresión de programas académicos.	El diseño de las rutas curriculares de los programas, en las que se facilita el tránsito del pregrado al posgrado, especialmente dentro de una misma Facultad, lo cual ha permitido avances significativos en cuanto a dobles titulaciones entre programas en las facultades y con programas extranjeros.
8. Problema circunstancial • Avanzar hacia el reconocimiento Universidad Internacional de Excelencia	Incrementar la gestión de estrategias institucionales para seguir avanzando en el reconocimiento como Universidad Internacional de Excelencia a partir de los ejes misionales de docencia, investigación y extensión.	Realizar estudios de impacto en torno a las acciones de visibilidad que permitan evidenciar los resultados y beneficiarios en relación con el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.	Aumento en la visibilidad de las Sedes de Presencia Nacional y de la gestión de estas en torno al desarrollo de proyectos de cooperación académica, y en particular en la ampliación de la cobertura del PEAMA.
9. Problema circunstancial • Afianzar la transformación digital	Avanzar en la gestión académica y administrativa incorporando los desafíos de la transformación digital, el uso de tecnologías y la virtualidad en los procesos de formación, investigación, innovación, extensión, internacionalización, bienestar, y en general en la administración educativa, acorde con los desafíos del nuevo milenio.	Fortalecer y agilizar los sistemas administrativos de apoyo a la investigación en las nueve sedes de la Universidad.	Existencia de sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa.
		Fortalecer la Estrategia de Digitalización de la UNAL buscando mejorar la articulación entre los Sistemas de Información de las áreas académicas, además de la interacción entre los sistemas del área administrativa con los sistemas del área académica. Especialmente en lo referente a la investigación, se debe fortalecer el Sistema Hermes en los principales indicadores que se requieren para la gestión de la investigación.	

Tipo de problemática	Asunto y recomendación	Aspectos por mejorar	Fortalezas
<p>10. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios de impacto internacional 	<p>Para proyectarse como una universidad de excelencia en el mundo, periódicamente se deben hacer análisis comparativos con las principales universidades de América Latina, con el fin de analizar el posicionamiento relativo de la UNAL e identificar metas importantes para asegurar su proyección entre las mejores de la región.</p>	<p>Es muy importante fortalecer los estudios sobre los resultados y el impacto que se está logrando con la investigación que ya se iniciaron en la UNAL, pero que se deben ampliar y profundizar. Y se le debe dar una mayor visibilidad y apropiación social de los resultados que se están obteniendo, tanto interna como externamente a la Universidad, desarrollando una mejor comprensión por parte de sus investigadores sobre las dinámicas relacionadas con la aplicación del conocimiento y con los procesos de innovación que pueden mejorar el bienestar de una comunidad, o asegurar la gestión sostenible de los recursos y ecosistemas sobre los cuales se realizan sus investigaciones.</p>	<p>La UNAL se ha consolidado como un centro de vida intelectual y cultural abierto a las discusiones coyunturales del país. Es una institución que presta apoyo y asesoría permanente al Estado colombiano en la construcción de políticas públicas, tendentes al desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico del país.</p> <p>La Universidad ha logrado posicionarse y mejorar su escalafón en diferentes rankings internacionales. En el país ocupa los primeros lugares de estas mediciones internacionales.</p>
<p>11. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar las publicaciones científicas 	<p>Se debe seguir incrementando el nivel de las publicaciones científicas en revistas indexadas internacionales, no solo en las dos áreas del conocimiento con mayor producción científica, que son las ciencias naturales y las ingenierías, sino también en las ciencias sociales, las ciencias agrarias y las ciencias humanas.</p>	<p>Se debe seguir aumentando el nivel de las publicaciones científicas en revistas indexadas internacionales, especialmente buscando ampliar las áreas del conocimiento en las que actualmente tiene un alto nivel de publicaciones, que son las ciencias naturales y las ingenierías. Es igualmente importante incrementar las publicaciones científicas indexadas en las ciencias sociales, las ciencias agrarias y las ciencias humanas.</p>	<p>Entre los indicadores de aporte a la ciencia mundial con base en la investigación que realizan los grupos, es importante destacar los altos niveles de publicaciones científicas en revistas indexadas tanto en el sistema WOS (JCR) como en el sistema Scopus. Este nivel de publicaciones se incrementó significativamente en los últimos 10 años, al pasar de 1.106 en 2010 a 2.230 publicaciones indexadas por año en 2019. El 68,9 % de estas son en revistas indexadas en los cuartiles Q1 y Q2 de Scopus, con un importante nivel de citaciones recibidas y en un creciente número de co-autorías internacionales en estas.</p>



Tipo de problemática	Asunto y recomendación	Aspectos por mejorar	Fortalezas
<p>12. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar las redes y los grupos de investigación 	<p>Reflejando la naturaleza globalizada de la ciencia, se debe fortalecer la participación de los grupos de investigación de la UNAL en redes internacionales de investigación y en comunidades de conocimiento en campos de la ciencia importantes. Se deben fortalecer especialmente aquellos en los cuales la Universidad ya está desarrollando un papel importante, como es el caso de las ciencias agrarias y el desarrollo rural; las ciencias y tecnologías del mar; la investigación en física que se desarrolla con el CERN de Ginebra; la gestión ambiental y el desarrollo sostenible; y las ciencias sociales y humanas relacionadas con el desarrollo social.</p>	<p>Se deben seguir fortaleciendo los grupos de investigación en las categorías más altas del ScientiCol. Pero es igualmente importante que la Universidad se proyecte en forma más explícita en el ámbito internacional. Para tal fin, periódicamente se deben hacer análisis comparativos con las principales universidades de América Latina seleccionando un conjunto de indicadores académicos con el fin de analizar su posicionamiento relativo e identificar metas importantes para asegurar su proyección entre las mejores universidades de la región. Es igualmente importante seguir fortaleciendo la participación de la Universidad en redes internacionales y comunidades de conocimiento, ampliamente reconocidas en la ciencia mundial.</p>	<p>El número de los grupos de investigación reconocidos por Colciencias (ahora Minciencias) se mantuvieron prácticamente en el mismo número total, al pasar de 688 (2010), a 544 (2013), a 570 (2016) y a 618 (2019); sin embargo, el número de grupos de investigación en categorías A y A-1 se duplicaron y más, pasando de 117 (2010), a 169 (2013), a 203 (2016) y a 238 (2019). Es claro que los grupos de investigación se concentraron en las categorías más altas de calidad del Sistema ScientiCol, lo cual refleja una clara política de crecimiento selectivo en los grupos de alta calidad.</p>
			<p>La investigación de la UNAL ha alcanzado un buen nivel de internacionalización en diversos campos del conocimiento. Un ejemplo de esta internacionalización se puede ver en el caso de la física, campo en el cual los grupos de investigación de la Universidad están desarrollando proyectos de investigación en colaboración con el CERN de Ginebra y otros grupos de calidad mundial. Un segundo ejemplo se puede observar en el campo de las ciencias del mar, en el que los grupos de investigación de la Universidad están desempeñando un papel importante tanto en los programas de localibe en el Caribe, como en los programas mundiales de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental (COI).</p>
			<p>En los diez años que han transcurrido desde la primera acreditación (2010-2019), la Universidad Nacional ha dado pasos muy importantes en evolucionar de una Universidad Profesionalizante a una Universidad de Investigación, respondiendo a una de las principales recomendaciones que se plantearon en la primera acreditación. El paso que ha logrado dar en esta década genera al mismo tiempo nuevos desafíos para poder consolidar esta evolución, especialmente en el mundo contemporáneo, caracterizado por una revolución científica y tecnológica sin precedentes, en la cual las universidades de investigación desempeñan un papel muy importante.</p>

Tipo de problemática	Asunto y recomendación	Aspectos por mejorar	Fortalezas
<p>13. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de los programas PAES y PEAMA 	<p>Fortalecer los programas de bienestar y acompañamiento a estudiantes de los programas PAES y PEAMA, así como los mecanismos de seguimiento a los egresados, para favorecer el retorno a las regiones propias de las Sede de Presencia Nacional.</p>	<p>Garantizar los recursos, las estrategias, el seguimiento, la formación de los docentes y la evaluación constante de los programas de acompañamiento para los estudiantes, y especialmente para los grupos de admisión especial PEAS y PEAMA, con el fin de asegurar el éxito estudiantil y la disminución de los factores de riesgo de deserción.</p>	<p>Aumento en la visibilidad de las Sedes de Presencia Nacional y de la gestión de estas en torno al desarrollo de proyectos de cooperación académica, y en particular en la ampliación de la cobertura del PEAMA.</p>
			<p>Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos nacionales y extranjeros en el interior de la Universidad, a través de la participación en redes, eventos y movilidades que han dado como resultado el incremento de la producción científica y académica.</p>
			<p>Existencia del PEAMA, que garantiza la inclusión de jóvenes de regiones apartadas con el fin de favorecer la movilidad social y la generación de oportunidades para estos estudiantes.</p>
<p>14. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del bienestar universitario 	<p>Ampliar los servicios y programas de bienestar universitario a los estudiantes de posgrado y personal docente y administrativo.</p>	<p>Aumentar la cobertura de los programas y servicios de bienestar a los estudiantes de posgrado y a profesores y administrativos de la Universidad.</p>	<p>Existencia de políticas, programas y estrategias de bienestar que permiten el respeto y la valoración de las diferencias, la inclusión cultural, de género y de etnia y la promoción de la diversidad en todas sus dimensiones.</p>
		<p>Consolidar una planta administrativa estable y no por prestación de servicios, para garantizar la continuidad de los servicios de bienestar.</p>	
		<p>Propender por la definición de una planta administrativa estable en las áreas de bienestar institucional y la gestión académica en cuanto al estado de los profesores ocasionales con el fin de garantizar la continuidad en el desarrollo de las funciones misionales de la Universidad.</p>	



Tipo de problemática	Asunto y recomendación	Aspectos por mejorar	Fortalezas
<p>15. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movilidad académica 	<p>Incrementar y diversificar los recursos para el apoyo a la movilidad de profesores y estudiantes.</p>	<p>Fortalecer los programas de intercambio académico y la participación de los profesores en eventos internacionales.</p>	<p>Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos nacional y extranjeros en el interior de la Universidad, a través de la participación en redes, eventos y moviidades que han dado como resultado el incremento de la producción científica y académica.</p>
<p>16. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la autoevaluación institucional 	<p>Revisar y consolidar el modelo de autoevaluación institucional, de tal manera que promueva una mayor participación de los miembros de la comunidad académica, integre encuestas de percepción para todos los factores evaluados y fortalezca las estrategias de documentación sistemática y permanente.</p>	<p>Mejorar y ampliar los mecanismos de participación de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria en los procesos de autoevaluación.</p> <hr/> <p>Revisar el modelo de autoevaluación con el fin de depurar elementos como: criterios para la definición de la muestra poblacional para las encuestas, aplicación de encuestas y criterios para su valoración, entre otros temas metodológicos, que además asegure la participación de todas las sedes con los mismos alcances y cobertura.</p>	<p>Existencia de políticas, modelos y reglamentos para los procesos de autoevaluación y autorregulación, apoyados en información pertinente y disponible para toda la comunidad universitaria.</p>

TIPO DE PROBLEMÁTICA	ASUNTO Y RECOMENDACIÓN	ASPECTOS POR MEJORAR	FORTALEZAS
<p>17. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración de sedes 	<p>Avanzar en la implementación del modelo de integración de los campus como sistema articulado, para superar las dificultades que en algunos aspectos genera la centralización de procesos.</p>	<p>Fortalecer la autonomía y la participación de las sedes en la toma de decisiones y en la gestión académica y administrativa, a la luz de las apuestas y directrices de la planeación estratégica de la Universidad y del reconocimiento de las necesidades y particularidades de los contextos regionales.</p>	<p>Existencia de procesos de planeación estratégica que articulan los diferentes niveles de direccionamiento institucional.</p>
		<p>Fortalecer las prácticas institucionales para la generación de reportes de sostenibilidad integrados a la información financiera es una oportunidad de mejora para una universidad abierta al mundo, al favorecer una comunicación más fluida con los diferentes grupos de interés sobre la manera en que implementan estrategias siguiendo su modelo de gobierno, su desempeño financiero, su plan estratégico y las reflexiones sobre su actuar de manera sostenible en los contextos donde hacen presencia con una oferta académica, con proyectos de investigación y donde intervienen desde las apuestas de extensión.</p>	<p>Evidencia de una clara estructura organizacional con asignación de responsabilidades en todos los niveles y en cada una de las sedes.</p>
		<p>Definir los procedimientos para valorar los activos intangibles de la Universidad y que se encuentran en los programas y en los procesos desarrollados en este nivel.</p>	<p>Avances en la configuración del Sistema de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental que fortalece los sistemas de calidad de la Universidad, apoyado en sistemas de información articulados en los diferentes niveles de la organización.</p>
		<p>Establecer los indicadores, mecanismos y estrategias para evaluar el impacto integral de las actividades de extensión universitaria y de los egresados en los diversos contextos con el fin de garantizar la pertinencia de los procesos formativos y la reformulación de los procesos de gestión académica.</p>	<p>Medios de comunicación y de divulgación reconocidos y premiados que garantizan la visibilización de los avances académicos en todas las áreas.</p>



TIPO DE PROBLEMÁTICA	ASUNTO Y RECOMENDACIÓN	ASPECTOS POR MEJORAR	FORTALEZAS
<p>18. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debilidad de los sistemas de indicadores 	<p>Avanzar tanto en la consolidación de estudios de impacto de todas las funciones misionales como en la implementación del Sistema de Indicadores de Gestión Institucional y de los Sistemas de Información para la toma de decisiones y el direccionamiento estratégico.</p>	<p>Incorporar indicadores de medición del impacto, en cada una de las sedes, sobre las estrategias implementadas para la apropiación del PEI por parte de la comunidad universitaria que puedan presentarse como parte del proceso de autoevaluación y que se evidencien en el informe correspondiente.</p>	<p>Reconocimiento del impacto de la Universidad por su participación en temas de interés nacional, como los relacionados con la paz de Colombia. Así mismo, se destacan los proyectos de impacto y visibilidad sobre la Amazonia y el mar Caribe, entre otros.</p>
		<p>Realizar estudios de impacto en torno a las acciones de visibilidad que permitan evidenciar los resultados y beneficiarios en relación con el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.</p>	<p>Existencia de procesos de planeación estratégica que articula los diferentes niveles de direccionamiento institucional.</p>
		<p>Complementando lo anterior, es muy importante desarrollar indicadores de impacto de la investigación diferentes a las publicaciones, destacando los aportes que la investigación de la Universidad hace al desarrollo social del país, al desarrollo de los territorios en los cuales opera y a responder a los desafíos de los ODS de la Agenda 2030.</p>	<p>Avances en la configuración del Sistema de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental que fortalece los sistemas de calidad de la Universidad, apoyado en sistemas de información articulados en los diferentes niveles de la organización.</p>
		<p>Establecer los indicadores, mecanismos y estrategias para evaluar el impacto integral de las actividades de extensión universitaria y de los egresados en los diversos contextos con el fin de garantizar la pertinencia de los procesos formativos y la reformulación de los procesos de gestión académica.</p>	<p>La UNAL se ha consolidado como un centro de vida intelectual y cultural abierto a las discusiones coyunturales del país. Es una institución que presta apoyo y asesoría permanente al Estado colombiano en la construcción de políticas públicas, tendentes al desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico del país.</p>

TIPO DE PROBLEMÁTICA	Asunto y recomendación	Aspectos por mejorar	Fortalezas
<p>19. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto, visibilidad y apropiación social de la investigación 	<p>Se deben fortalecer los estudios sobre los resultados y el impacto que se está logrando con la investigación, con el fin de comprender y medir el aporte que la investigación está haciendo a la solución de los principales desafíos y retos de desarrollo que el país enfrenta. Y se debe buscar una mayor visibilidad y apropiación social de los resultados que se están obteniendo, tanto interna como externamente a la Universidad, para lograr una buena comprensión de las dinámicas relacionadas con los procesos de innovación que pueden mejorar el bienestar de una comunidad o asegurar la gestión sostenible de los recursos y ecosistemas sobre los cuales se realizan sus investigaciones.</p>	<p>Es muy importante fortalecer los estudios sobre los resultados y el impacto que se está logrando con la investigación que ya se iniciaron en la UNAL, pero que se deben ampliar y profundizar. Y se le debe dar una mayor visibilidad y apropiación social de los resultados que se están obteniendo, tanto interna como externamente a la Universidad, desarrollando una mejor comprensión por parte de los investigadores de la Universidad sobre las dinámicas relacionadas con la aplicación del conocimiento y con los procesos de innovación que pueden mejorar el bienestar de una comunidad o asegurar la gestión sostenible de los recursos y ecosistemas sobre los cuales se realizan sus investigaciones.</p>	<p>Existencia de reconocimiento regional y nacional sobre la contribución de los profesores al país, y en particular a la Universidad, a través de sus actividades de investigación y de extensión solidaria.</p> <hr/> <p>Reconocimiento del impacto de la Universidad por su participación en temas de interés nacional, como los relacionados con la paz de Colombia. Así mismo, se destacan los proyectos de impacto y visibilidad sobre la Amazonia y el mar Caribe, entre otros.</p> <hr/> <p>Impulso a las estrategias y mecanismos de visibilidad de la Universidad en todas las sedes, a partir de cada una de las funciones sustantivas.</p>
<p>20. Problema circunstancial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fragmentación de los sistemas de información 	<p>Mejorar la articulación entre los sistemas de información de la Universidad, tanto los de las áreas académicas como los de la interacción entre los sistemas del área administrativa con los sistemas del área académica. En lo referente a investigación, se debe fortalecer el Sistema Hermes con los principales indicadores que se requieren para la gestión de la investigación.</p>	<p>Fortalecer y agilizar los sistemas administrativos de apoyo a la investigación, en las diversas sedes de la Universidad.</p>	<p>Existencia de sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa.</p>



A partir de esta fotografía contemporánea de la Universidad, se pueden conjugar desafíos históricos y actuales que definen buena parte de las preocupaciones para la planeación estratégica al 2034. En las problemáticas estructurales se puede señalar que:

- La *sostenibilidad financiera* de la Universidad es uno de los desafíos históricos, con alivios parciales o esporádicos en algunos periodos, y con limitadas soluciones estructurales reales sobre la mesa. En los últimos años, frente al debate sobre la responsabilidad del Estado en la inyección de mayores recursos presupuestales a la universidad pública, se ha sumado el asunto de la necesidad de diversificar las *fuentes de financiamiento* y la *racionalización del gasto*, de forma que no siga aumentando la dependencia hacia las voluntades políticas de los gobiernos y se pueda optimizar y priorizar la asignación de los recursos a favor de su misión. En particular, las evaluaciones externas e internas han recomendado revisar la distribución de los recursos entre las diferentes sedes, de forma que se garantice un desarrollo equilibrado y el cumplimiento de los Planes de Acción y los Planes Globales de Desarrollo.
- Así mismo, se evidencian que las *limitaciones presupuestales* derivan



▲ Foto: Unimedios, Sede Bogotá.

en la *congelación de la planta profesoral* por parte del Estado y las posibilidades de avanzar en inversión de *infraestructura y tecnología* para la Universidad en sus sedes. Esto dificulta atender de mejor manera las funciones misionales de la Institución y se reconoce la necesidad de revisar de manera sistemática el equilibrio de la valoración de las funciones misionales que impactan en temas de reconocimientos y estímulos docentes.

- El *gobierno y la gobernanza universitaria* ha sido otra discusión histórica, que se define aquí, en la problemática estructural, en torno a la construcción de una gobernanza cada vez más participativa, a la vez que se configure una arquitectura de gobierno universitario democrático y con autonomía descentralizada, con relaciones claras entre actores internos y externos, los niveles y jerarquías para la toma de decisión y operación en todas las sedes. En las evaluaciones hay



3
Enfoque

Virtual learning

Programa de
INNOVACIÓN
Y DESARROLLO PEDAGÓGICO

especial referencia a la revisión y el ajuste de los mecanismos por los cuales los estudiantes, docentes, administrativos y egresados inciden en los procesos de gestión académica, la conformación de los órganos de decisión, el sistema de autoevaluación y la revisión de programas curriculares, con el fin de alcanzar mayores niveles de participación en la toma de decisiones y en los procesos de mejoramiento de la Universidad.

Ahora observemos algunos asuntos problemáticos dentro de estas evaluaciones, clasificados bajo los criterios circunstanciales:

- Uno fundamental y asociado con el cambio sociocultural y de derechos de las sociedades contemporáneas es avanzar con la implementación de las acciones derivadas de la política institucional de *equidad de género e igualdad de oportunidades*, con el objetivo de hacer que los espacios universitarios sean diversos, de respeto y libres de exclusión.
- Asimismo, la Universidad debe incrementar la asignación de recursos para fortalecer los programas de *bienestar* para las diferentes poblaciones: estudiantes de pregrado y posgrado, docentes y personal

administrativo. Como recomendación en el marco del acceso a la Institución, se destaca la importancia de revisar los mecanismos de selección de los programas curriculares por parte de los admitidos, con el fin de evidenciar si se privilegia la vocación de los aspirantes y si se presenta sesgo de género.

- Ahora bien, en cuanto a los desafíos en el marco de los procesos académicos, una de las recomendaciones más recurrentes es la de reforzar la *formación pedagógica* de los docentes, de manera que fortalezcan competencias pedagógicas y didácticas que permitan el éxito académico de los estudiantes. También se recomienda evaluar los aspectos como el acompañamiento en la figura de docente tutor.
- Como recomendación, se establece que la *cultura de autoevaluación* de los programas curriculares se oriente a procesos que atiendan de manera efectiva los derroteros del Acuerdo 033 de 2007, en correspondencia con los proyectos educativos de los programas, en el que, además, se aprovechen los vínculos con el sector externo y con los egresados para fortalecer los mecanismos y estrategias de participación en los procesos de evaluación curricular.

El gobierno y la gobernanza universitaria han sido otra discusión histórica, que se define aquí, en la problemática estructural, en torno a la construcción de una gobernanza cada vez más participativa, a la vez que se configure una arquitectura de gobierno universitario democrático y con autonomía descentralizada, con relaciones claras entre actores internos y externos, los niveles y jerarquías para la toma de decisión y operación en todas las sedes.

- También se requiere revisar qué pasa con el *bilingüismo/multilingüismo* y la exigencia de un idioma como el inglés, verificar si es suficiente para lo que se espera de los procesos académicos y de internacionalización de la Universidad.

- Se identifica la necesidad de ampliar y diversificar los recursos de financiación para lograr una óptima participación de la comunidad académica en programas de *movilidad, intercambio académico y eventos internacionales*. Allí también se viene dando la necesidad de fortalecer las estrategias de seguimiento a los egresados, además de adelantar evaluaciones acerca del impacto de su participación en los diferentes contextos, con el objetivo de retroalimentar los procesos de formación y garantizar su calidad.
- Se identifica la necesidad de ampliar y promover el desarrollo y la consolidación de la *investigación* que promueva la vinculación y formación de estudiantes de pregrado y posgrado en el campo de la investigación, creación e innovación, así como de las diferentes formas de fortalecimiento de los procesos de investigación en cuanto a *impacto, visibilidad y apropiación social*. Además, se debe seguir fomentando la colaboración y articulación de los grupos de investigación entre sedes, para fortalecer esta dimensión de la Universidad.
- Vinculado a lo anterior, un asunto se refiere a las dificultades para desarrollar mecanismos de *evaluación y medición*, en los que se evidencien los impactos cuantitativos y cualitativos de las actividades

que se desarrollan en este marco, así como la oportunidad de ampliar y fortalecer la vinculación con el sector productivo, con miras a promover el trabajo colaborativo y el establecimiento de relaciones vinculantes entre la Universidad y el entorno.

- Se reconoce la necesidad de fortalecer la *comunicación y colaboración interna* entre sedes, facultades y programas, y la importancia de aumentar la participación de la comunidad en los diferentes espacios de discusión, reflexión, evaluación y proyección.
- Se identifica a su vez una preocupación por el desarrollo de los sistemas informáticos de la Universidad en términos de su interoperabilidad y capacidad para apoyar las funciones misionales. También se observan claras y urgentes necesidades de conseguir y diversificar los recursos financieros para el fortalecimiento continuo de los *recursos físicos y tecnológicos* al servicio de los fines misionales de la Institución. Además, se resalta la importancia de implementar completamente la estrategia de *transformación digital*, en la que se incluya la articulación de los diferentes sistemas de información institucionales que, entre otras, permitan tomar decisiones oportunas y basadas en evidencias.



Esta aproximación a las fortalezas, problemáticas, recomendaciones y mejoras identificadas en el marco del proceso de acreditación institucional es pertinente y útil para la discusión del Plei 2034, del Plan de Mejora Institucional y de los PGD, pues aporta un nivel de clasificación y orientación de la solución de estos asuntos.

El Plei 2034 versión 2.0 busca abordar estos desafíos históricos y contemporáneos, los estructurales o los circunstanciales, a través de una visión estratégica integrada en sus siete núcleos.

Los informes estadísticos de la Universidad son fundamentales para precisar algunos análisis sobre nuestras realidades y tendencias, como se verá a continuación.

► Foto: Sede Bogotá. Unimedios.

Tendencias estadísticas de la UNAL

★ Esta es una compilación descriptiva de las principales estadísticas e indicadores de la UNAL, sobre una línea temporal contemporánea, los últimos 15 a 20 años. La mayoría de las descripciones que se presentan a continuación son extraídas de las cifras disponibles en la página web de estadísticas oficiales de la UNAL (<http://estadisticas.unal.edu.co/>). En esta página, para cada una de las poblaciones, se dispone de información estadística clasificada por parámetros como sexo, edad, lugares de procedencia, condiciones socioeconómicas, sede, facultad y escolaridad, entre otras³¹.

31. 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 estudio y conocimiento de las cifras oficiales institucionales.



1. Programas académicos

Como se muestra en el gráfico 1, durante 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, el crecimiento observado y sostenible alcanzado en el número de programas académicos durante la primera década del milenio se ha estabilizado alrededor

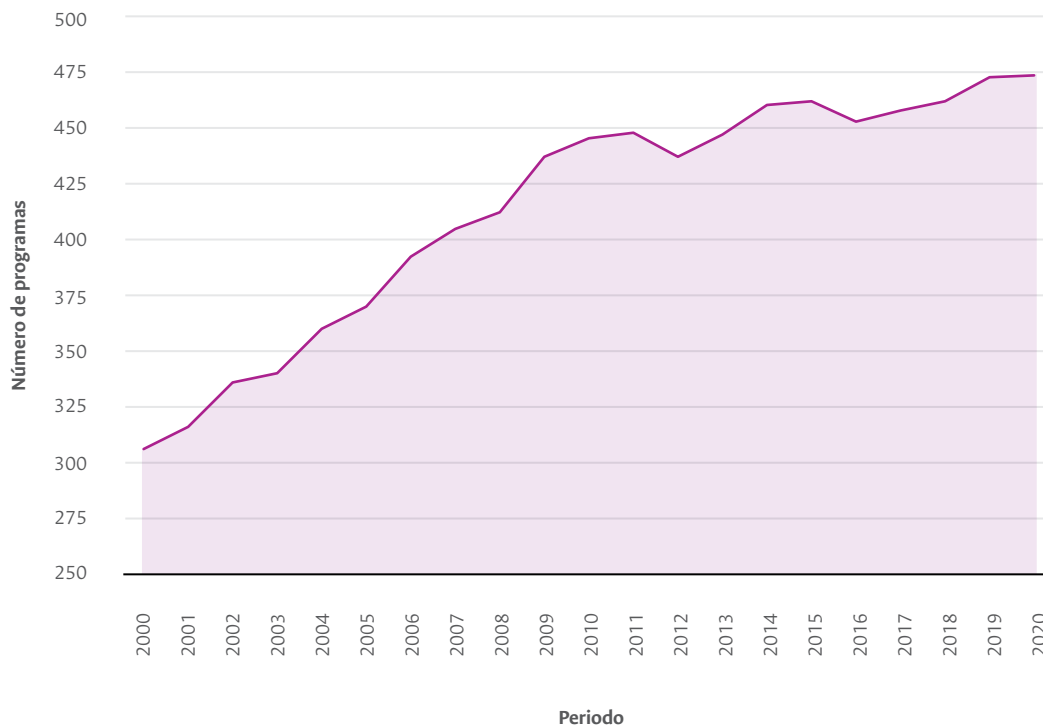
de 469 programas académicos activos durante los últimos años.

Durante los últimos años el crecimiento en el número de programas académicos de la Universidad se ha concentrado de manera especial en los programas de posgrado (gráfico 2). De 184 programas académicos de posgrado activos en 2001 se pasó a 367 en 2020. En contraste, de 92 programas académicos activos de pregrado en 2001 se pasó a 102 en 2020.

2. Aspirantes

Históricamente el número de aspirantes para pregrado y posgrado en la Universidad (gráfico 3) fluctúa entre el primero y el segundo periodo de cada año. No obstante, para la última convocatoria (2021-2), periodo de pandemia, se observa una caída significativa en el total de aspirantes, al pasar de 43.331 en el 2020-2 a 23.468 en el 2021-2 (reducción del 54 %)³².

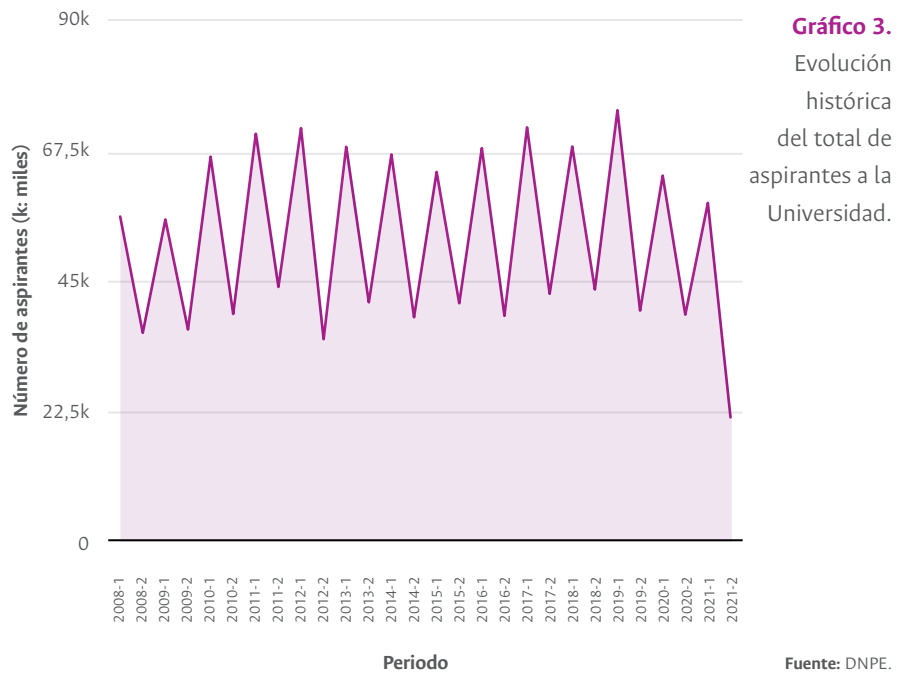
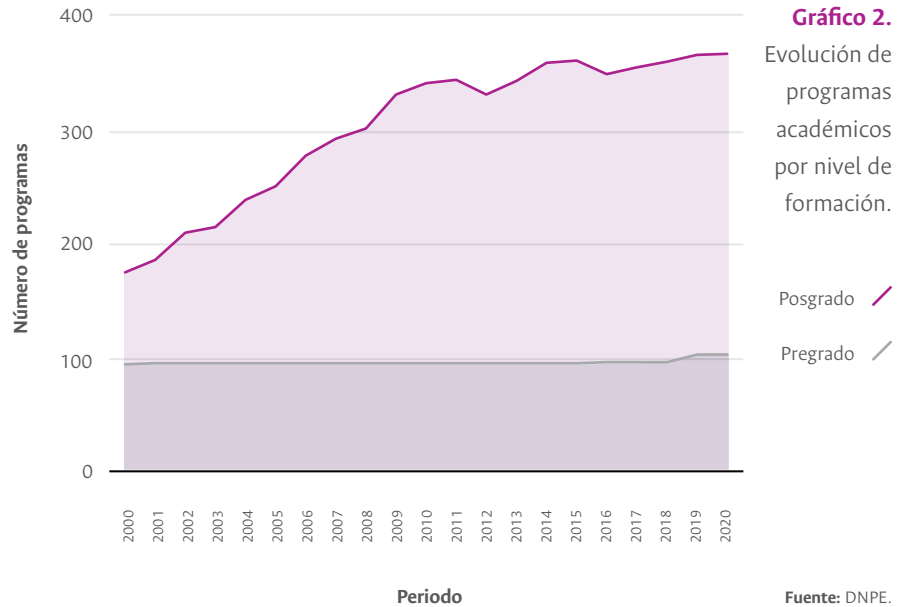
Gráfico 1.
Evolución histórica de los programas académicos.



Fuente: DNPE.

32. La reducción observada en el número de aspirantes para el periodo 2021-2 se da de manera significativa en el nivel de pregrado. Ver https://estadisticaun.github.io/G_AspAdm/Nal/Aspirantes/S_modalidad.html

Durante 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.

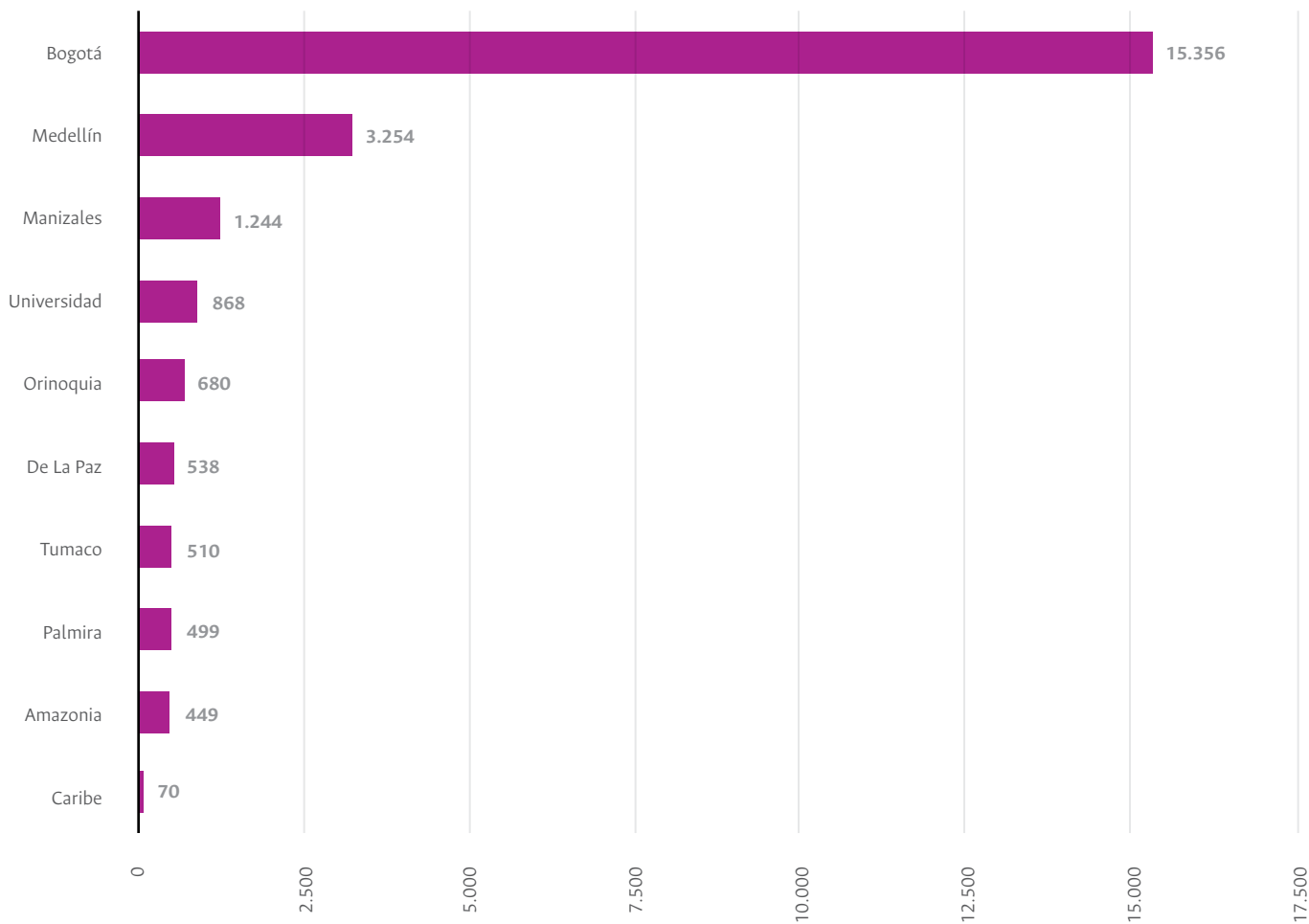


Como se observa en el gráfico 4, la Sede Bogotá convoca al 65,4 % de los aspirantes de la UNAL, seguida de la Sede Medellín con 14 %. La suma de los aspirantes de seis sedes de la Universidad (Orinoquia,

de La Paz, Tumaco, Palmira, Amazonia y Caribe) es inferior al de la Sede Medellín, la segunda con más aspirantes de la Universidad. Dentro de las Sedes Andinas sigue siendo consistente e histórico el bajo

número de aspirantes a la Sede Palmira³³. Este hecho, como se ilustra en el gráfico 4, 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.



Fuente: DNPE.

Número de aspirantes (k: miles)

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



3. Admisión

Como se observa en el gráfico 5, entre 2008 y 2021 el total de admitidos se ha mantenido estable, en alrededor de 8.000. De hecho, para el periodo 2021-2 se admitieron 7.901 aspirantes: 6.176 (78 %) para pregrado y 1.725 (22 %) para posgrado.

Como se observa en el gráfico 6, el total de admitidos de manera especial³⁴ a cursar estudios de pregrado en la Universidad ha venido creciendo de manera importante en relación con las personas admitidas de manera regular. Por ejemplo, de los admitidos a pregrado en el 2021-2, 1.335 (22 %) fueron de manera especial y 4.841 (78 %) de manera regular.

34. Inscritos y admitidos a través de los programas de admisión especial PAES y PEAMA.

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

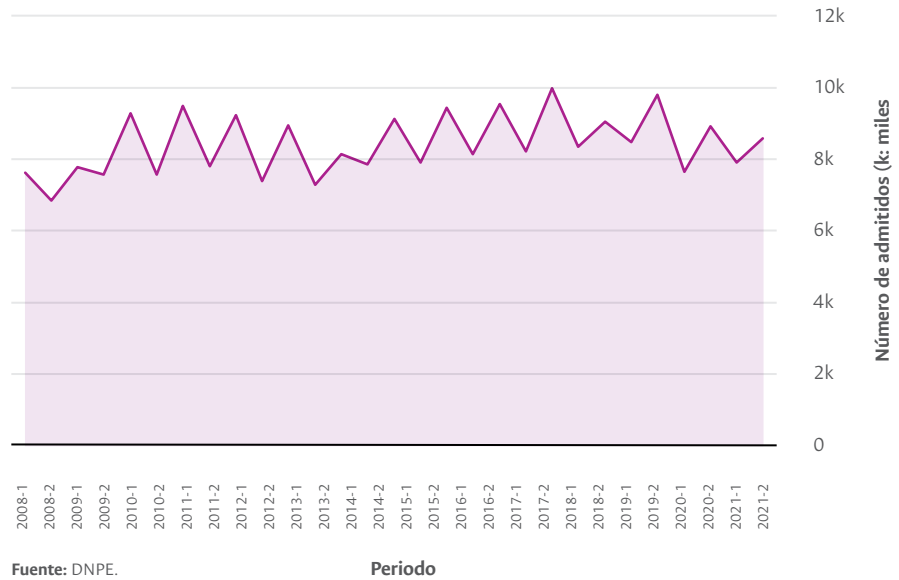
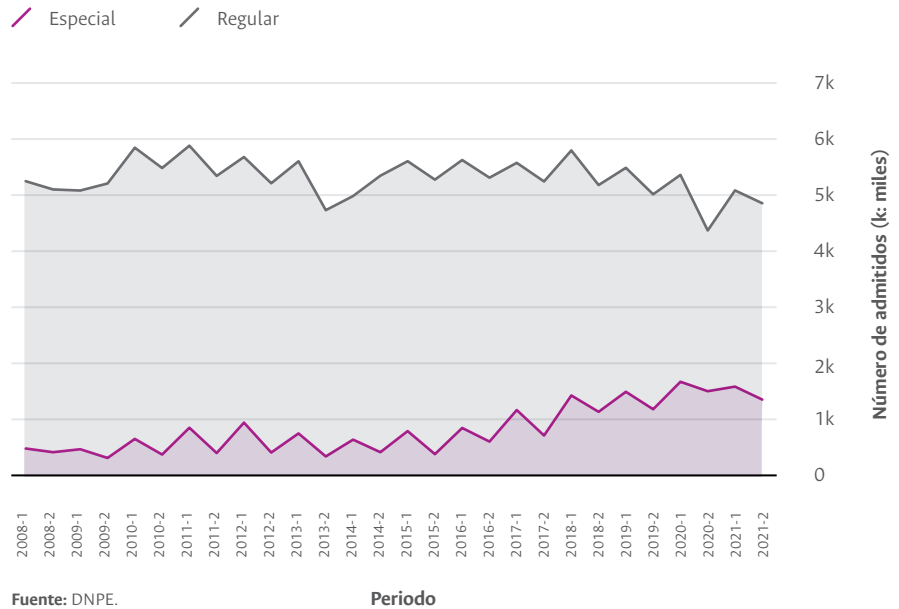


Gráfico 6. Evolución del número de admitidos a pregrado por modalidad de admisión.



4. Matrícula

Entre 2009 y 2021 ha venido creciendo de manera sostenida³⁵ el total de personas matriculadas en la Universidad (gráfico 7). De hecho, en el 2021-1 se presentó el número máximo de personas matriculadas en la historia de la Universidad: 58.392. Esto obedeció principalmente a los

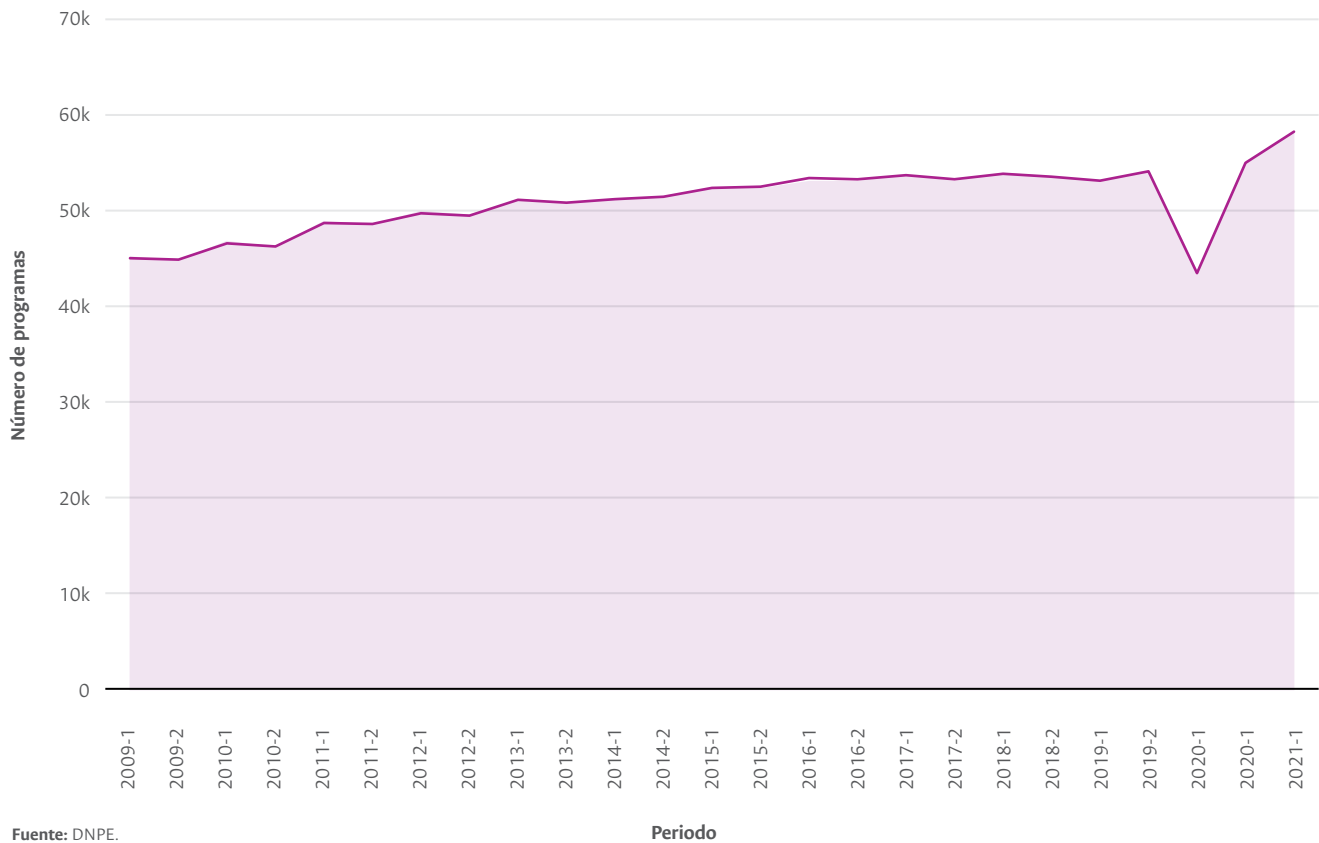
reingresos motivados por los apoyos financieros del Estado y a la flexibilidad académica que se generó durante la pandemia (cerca de 3.000 reingresos).

Al revisar la distribución de estudiantes matriculados de la Universidad por sedes, se observa que para el periodo 2021-1 Bogotá encabeza con 33.653 matriculados (58 %), seguida de la Sede Medellín con 13.383 matriculados (24 %).

Las Sedes Manizales, Palmira, de La Paz, Orinoquia, Tumaco, Amazonia y Caribe congregan el 18 % de la matrícula en la UNAL, como se muestra en el gráfico 8.

35. En el 2020-1 el bajo número de matriculados obedece a la anomalía académica de la Sede Medellín, que afectó de manera significativa la matrícula.

Gráfico 7. Evolución histórica del total de estudiantes matriculados.



Fuente: DNPE.

5. Graduación

Como se ilustra en el gráfico 9, entre 2019 y 2021 el número de graduados en la Universidad ha sufrido variaciones importantes, como consecuencia del malestar social y de la anomalía académica que ha afectado a varias de sus Sedes. Aun así, el total de graduados ha oscilado alrededor de los 4.000 por periodo académico.

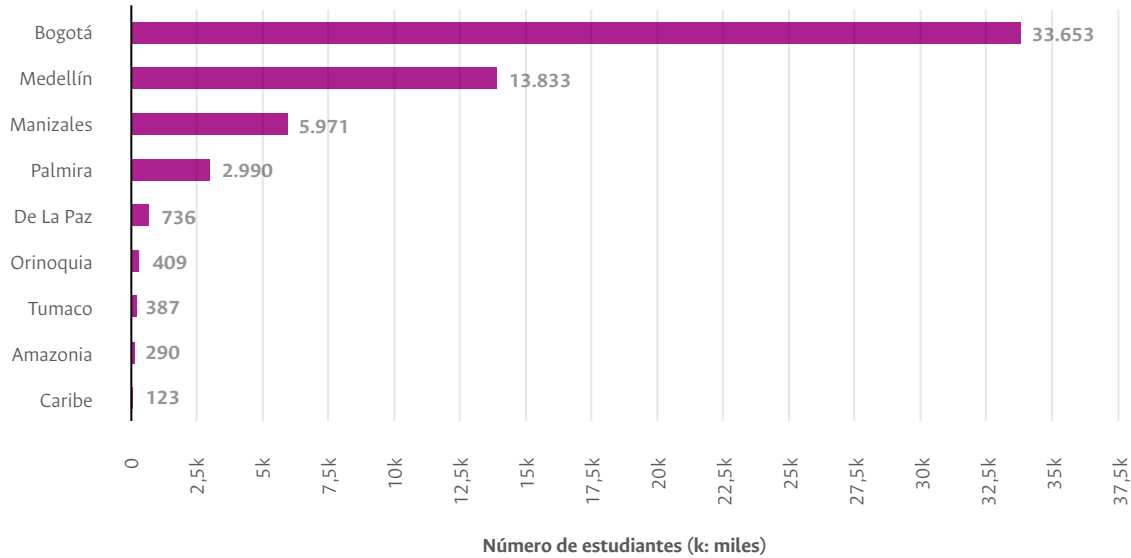


Gráfico 8.
Distribución de estudiantes matriculados por Sede, periodo 2021-1.

Fuente: DNPE.

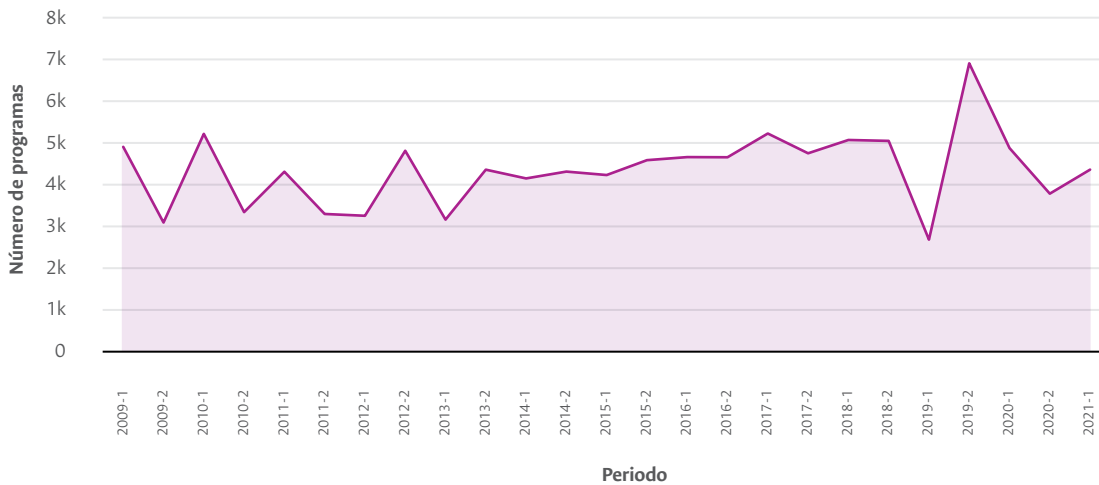


Gráfico 9.
Evolución histórica del total de estudiantes graduados.

Fuente: DNPE.

Como se muestra en el gráfico 10, la Sede Bogotá congrega el mayor número de graduados de la Universidad: para el 2021-1, el 59 % (2.775) de los graduados obtuvo su título en esta Sede, el 21 % (907) en la Sede Medellín y el 20 % en las demás sedes de la Universidad.

6. Personal docente

Entre 2008 y 2021 el número de docentes de carrera de la UNAL se ha mantenido constante en alrededor de 3.100 (gráfico 11); para el 2021-1, por ejemplo, se ubicó en 3.070.

Al analizar el máximo nivel de formación de los docentes de carrera de la Universidad (gráfico 12), se observa que para el periodo 2021-1 el 56 % (1.722) contaba con estudios de doctorado y el 31 % (941) de maestría³⁶.

7. Personal administrativo

Al igual que el de docentes, entre 2008 y 2021 el número de funcionarios de carrera de la UNAL (gráfico 13) se ha mantenido relativamente estable en alrededor de los 3.000. Para el 2021-1, la Universidad contaba con 2.934 personas en el estamento administrativo.

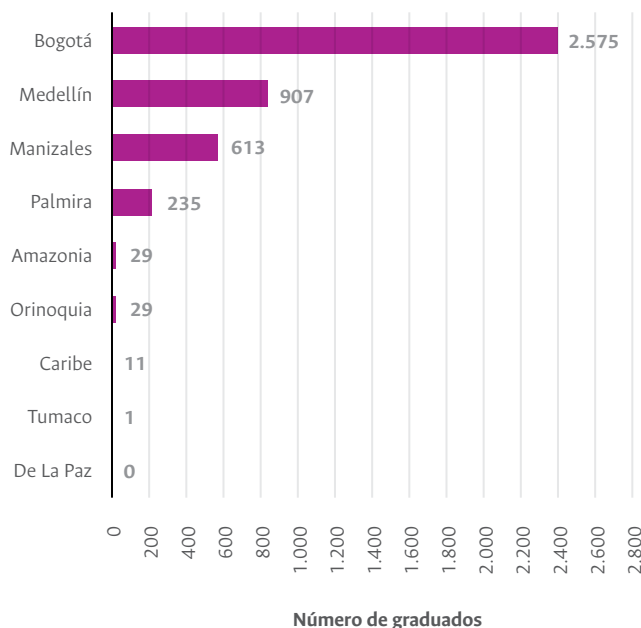


Gráfico 10. Distribución de graduados por sedes de la Universidad, periodo 2021-1.

Fuente: DNPE.

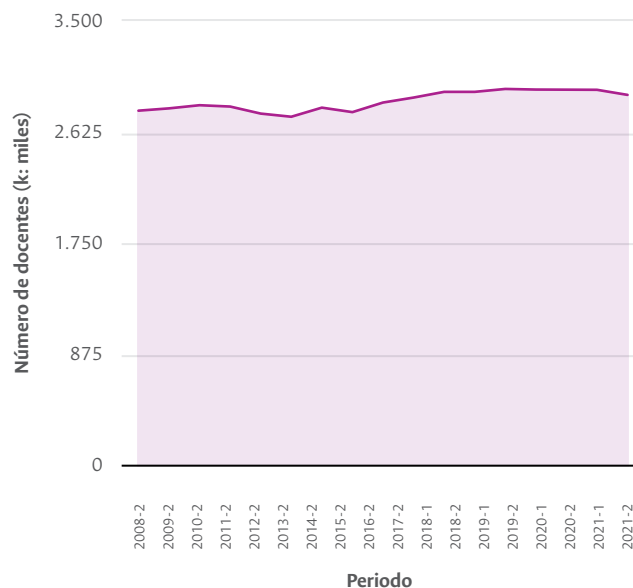


Gráfico 11. Evolución histórica del total de docentes de carrera.

Fuente: DNPE.



36. El 87 % de los docentes de carrera de la Universidad cuenta como mínimo con una maestría a nivel de su formación.

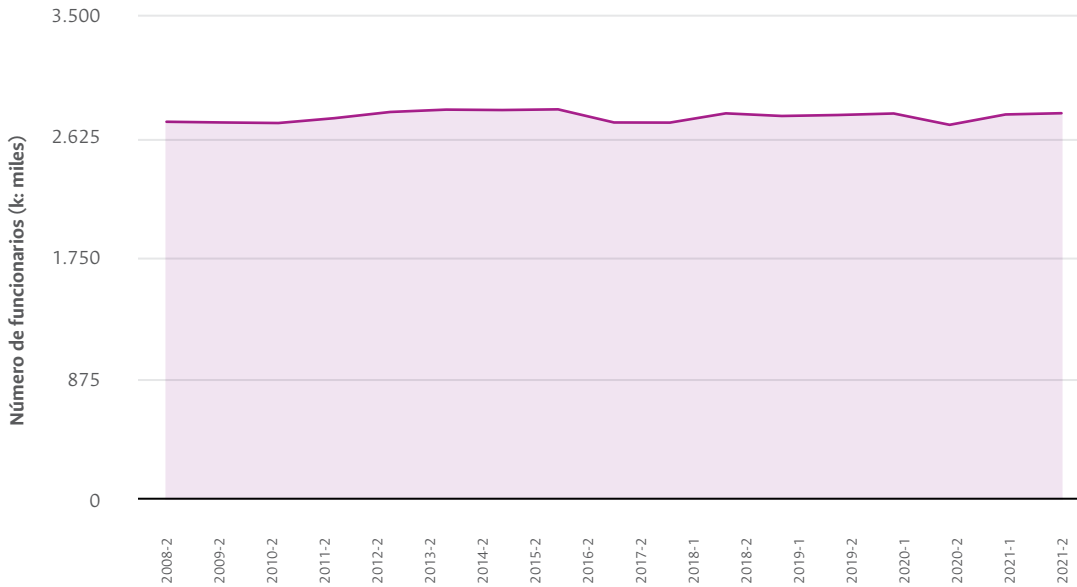
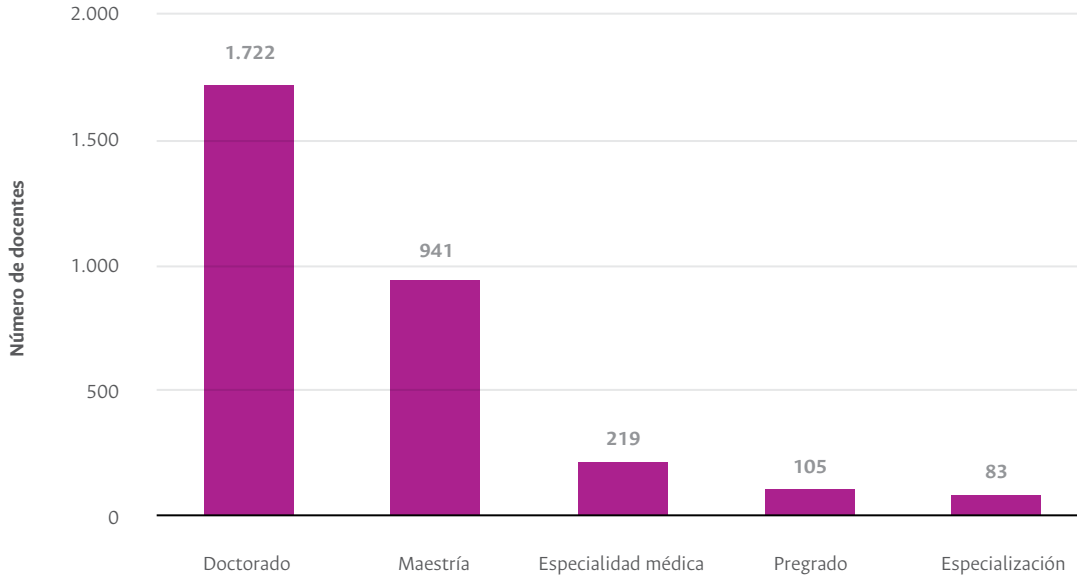
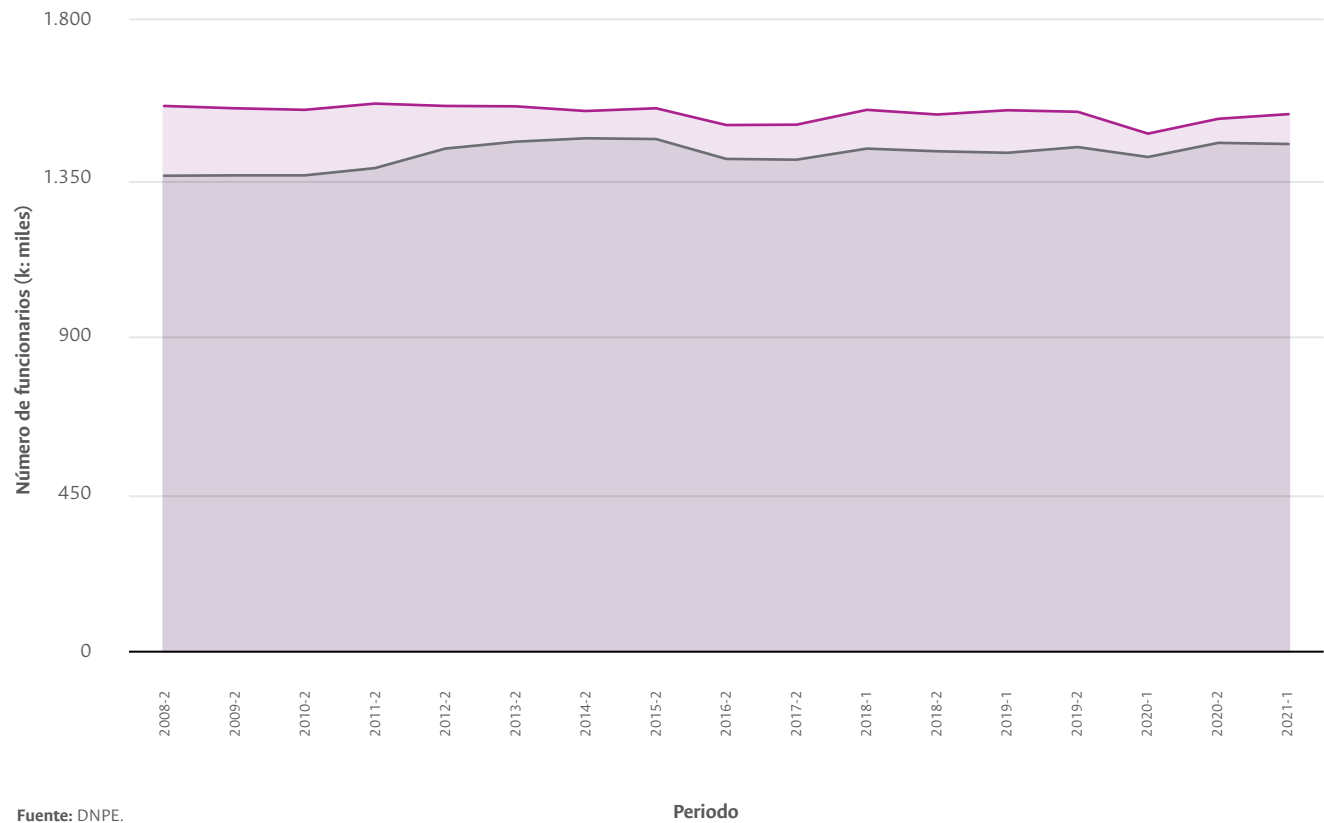


Gráfico 14. Evolución del número de funcionarios administrativos por sexo.

Mujeres / Hombres



Fuente: DNPE.

A diferencia de las poblaciones de aspirantes, admitidos, matriculados, graduados y docentes de la Universidad, el estamento administrativo es la única población que tiene una representación equitativa de las mujeres (gráfico 14)³⁷. Por ejemplo, para el 2021-1, el 51 % (1.510) del personal administrativo eran mujeres y el 49 % (1.424) eran hombres.

8. Resultados pruebas Saber Pro

Al analizar los resultados obtenidos por los estudiantes de la UNAL en las pruebas Saber Pro, se observa que la Institución se ubica en promedio 30 puntos por encima del promedio general de las IES del país. Así mismo, es la Universidad pública perteneciente al Sistema de Educación Superior

Público (SUE) con los mejores resultados, y frente a las principales universidades (públicas y privadas)

37. 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.

del país es la segunda después de la Universidad de los Andes.

Así mismo, en los resultados generales promedio y en cada una de las pruebas específicas se observa que las pruebas genéricas con mejores resultados obtenidos³⁸ por la Institución son las de inglés

(189,7688) y razonamiento cuantitativo (189,0057). En contraste, en la que se obtienen resultados más bajos es la de comunicación escrita (162.0356)³⁹ (gráfico 15). En 2020 el promedio global de los estudiantes de la Universidad en el examen Saber Pro se ubicó en 181,1695.

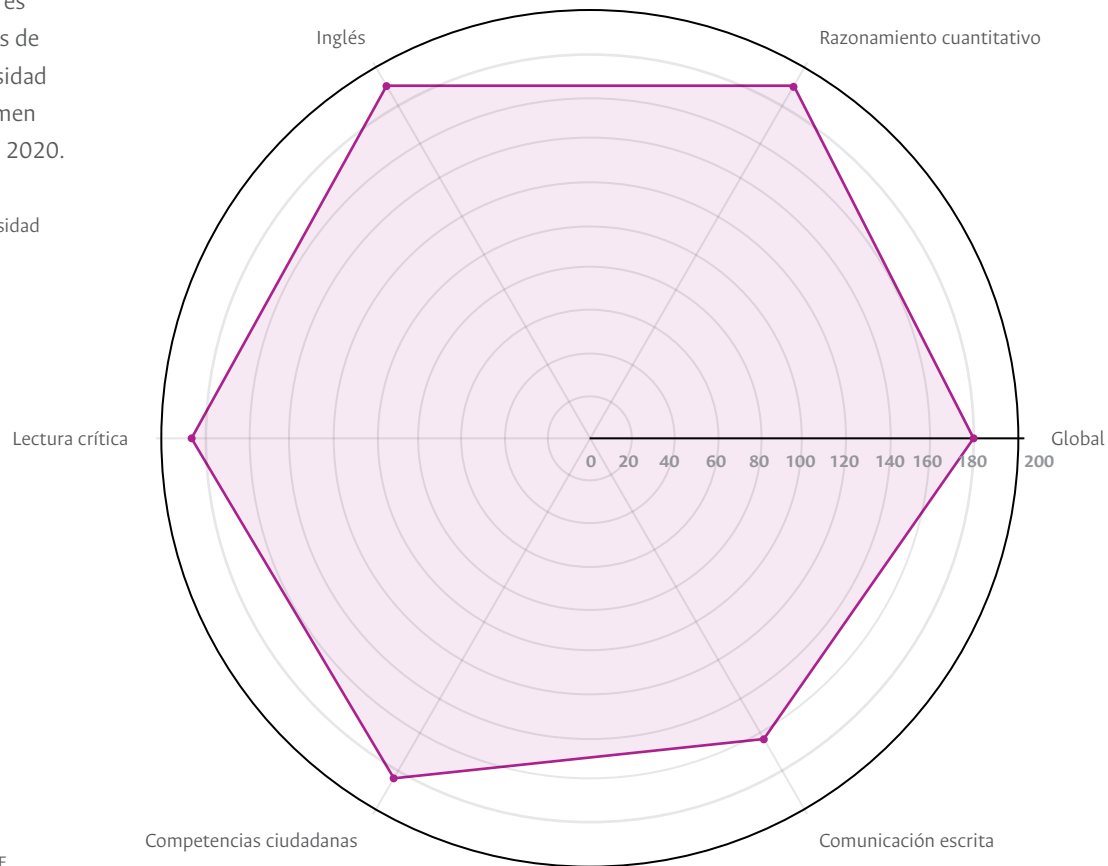
38. La escala de evaluación del examen Saber Pro oscila entre los 0 y 300 puntos.

39. Históricamente, la prueba de comunicación escrita ha sido y sigue siendo la de peor desempeño en la Institución en el examen Saber Pro.

Gráfico 15.

Pruebas con mejores resultados de la Universidad en el examen Saber Pro 2020.

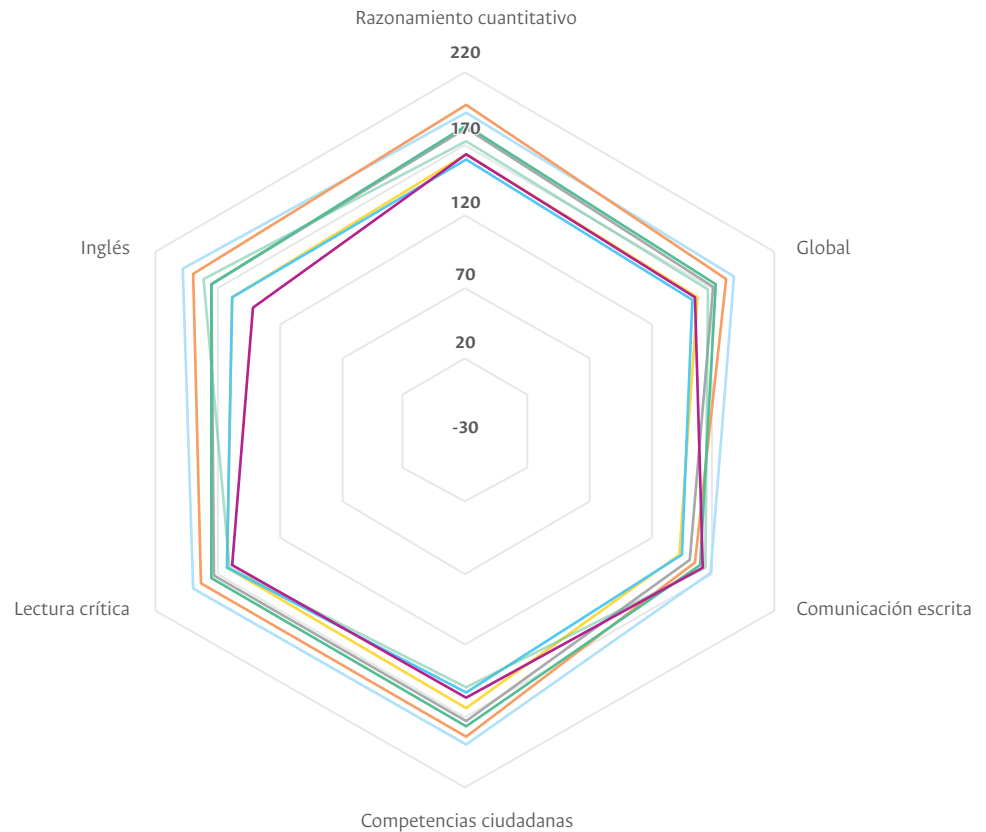
Universidad



Fuente: DNPE.

Gráfico 16. Resultados de las pruebas Saber Pro por Sede y por áreas.

- Bogotá
- Medellín
- Manizales
- Palmira
- Amazonia
- Caribe
- Orinoquia
- Tumaco



Fuente: DNPE.

Los resultados obtenidos por los estudiantes de la Universidad en las pruebas Saber Pro⁴⁰ según la Sede en la cual fueron admitidos, muestran que existe una importante diferencia entre sedes, como se observa en el gráfico 16. En general, la Sede Bogotá es la que presenta⁴¹ los mejores resultados promedio en las diversas pruebas genéricas del examen Saber Pro, 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 las pruebas Saber Pro por los estudiantes de la Sede Palmira, la cual, siendo una Sede Andina de alta tradición, está siendo superada, o casi igualada, por las sedes más recientes de la Universidad: Orinoquia, Amazonia, Caribe y Tumaco.

40. 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.

41. Desde hace cerca de 2 años 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 general y en cada una de las pruebas genéricas evaluadas en el examen Saber Pro difieren de manera

importante según el tipo de admisión. Los egresados cuya admisión a la Universidad se dio a través del PEAMA obtienen los puntajes más bajos, seguidos por los del PAES en

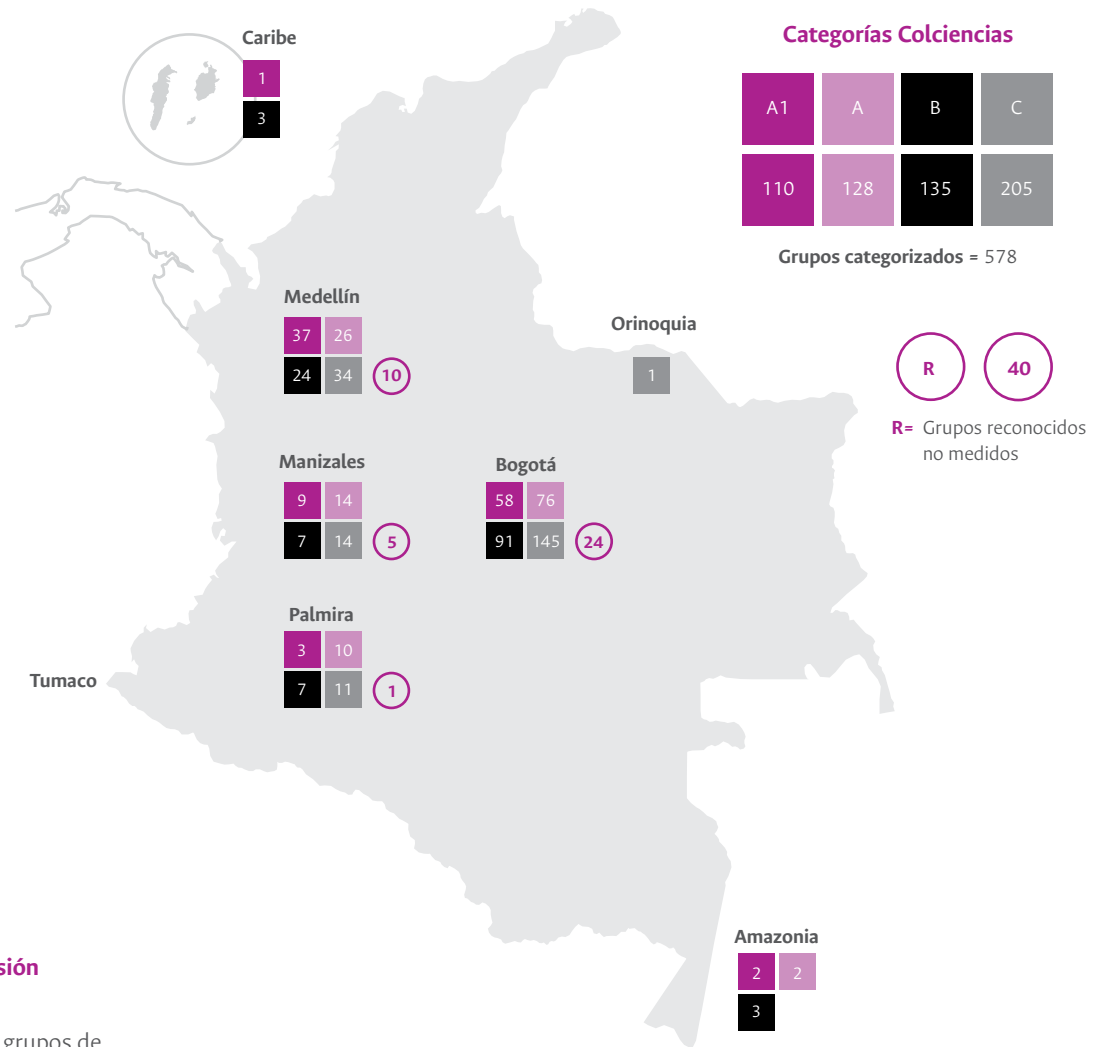
sus diversas modalidades, mientras aquellos cuyo proceso de admisión a pregrado se dio de manera regular son los que obtienen los mejores resultados promedio en las pruebas Saber Pro.

Gráfico 17.
Resultados Saber Pro por tipo de admisión.



Fuente: DNPE.

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



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, de los cuales el 61 % (578) están clasificados en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (ScienTI) de Minciencias, el 4 % (40) son reconocidos y el 35 % (335) se encuentran registrados en el Sistema. Así mismo, el 11 % de los grupos de investigación del país clasificados/categorizados son de la UNAL (589 de 5.353).

El 19 % (110) de los grupos de investigación de la Universidad clasificados en ScienTI están en categoría A1, el 22 % (128) en A, el 23 % (135) en B, y el 35 % (205) en C. Igualmente, según las áreas de clasificación definidas por la OCDE, el 34 % (194) de los grupos 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 la distribución de los grupos de investigación de la Universidad clasificados en ScienTI por Sedes, se observa (gráfico 18) que Bogotá congrega el 64 % (370), Medellín el 21 % (121), Manizales el 8 % (44), Palmira el 5 % (31) y el 2% restante Caribe (4), Amazonia (7) y Orinoquia (1).

Según Minciencias, el 9 % de los investigadores del país son de la UNAL (1.431⁴² de 16.799). En la Universidad, el 39 % (1.192 de 3.050) de los docentes de carrera están categorizados como

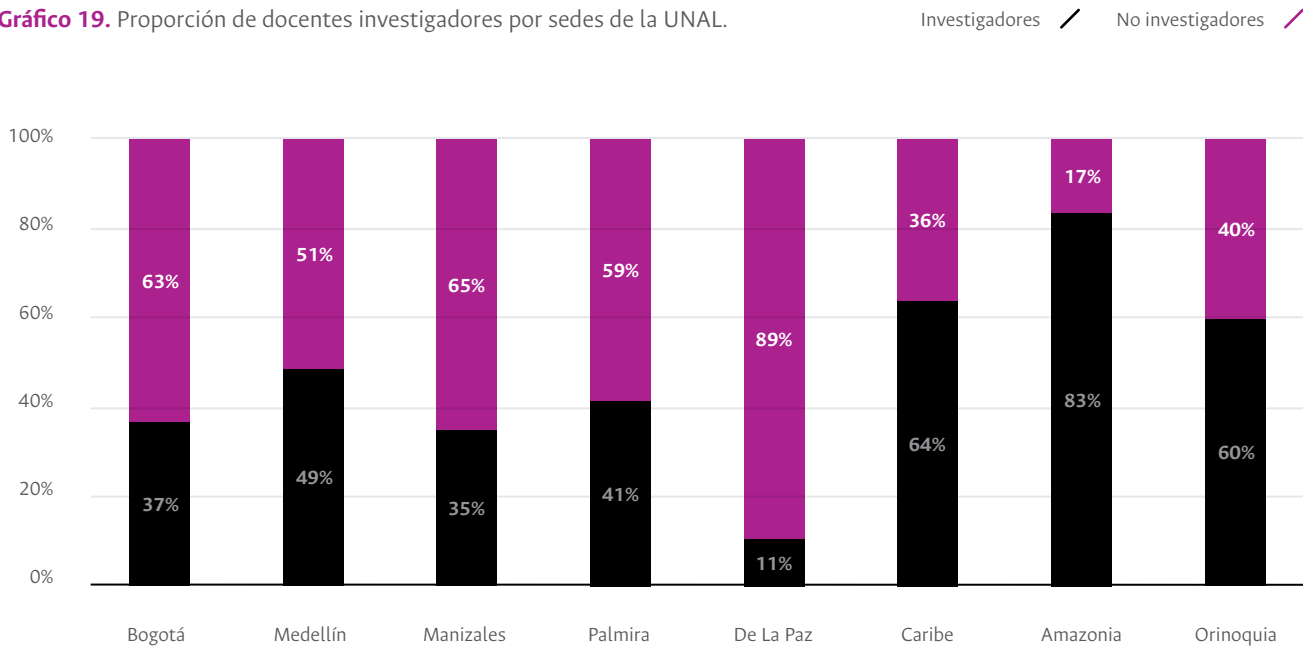
investigadores. Por Sedes, el 63 % (752) son de Bogotá, el 23 % (278) de Medellín, el 8 % (93) de Manizales, el 4 % (46) de Palmira y el 2 % restante de las demás Sedes: 3 de La Paz, 7 de Caribe, 10 de Amazonia y 3 de Orinoquia.

Al analizar la distribución de docentes investigadores de la Universidad por sedes, se observa que las Sedes Andinas no son las que presentan la mayor proporción de investigadores (gráfico 19). De hecho, la Sede Bogotá, con el mayor número

de docentes de carrera (2.042), es la quinta en este sentido. En su orden, se distribuyen así: 83 % en Amazonia (10 de 12), 64 % en Caribe (7 de 11), 60 % en Orinoquia (3 de 5), 49 % en Medellín (278 de 571), 41 % en Palmira (46 de 112), 37 % en Bogotá (752 de 2.042), 35 % en Manizales (93 de 269) y 11 % (3 de 28) en la Sede de La Paz.

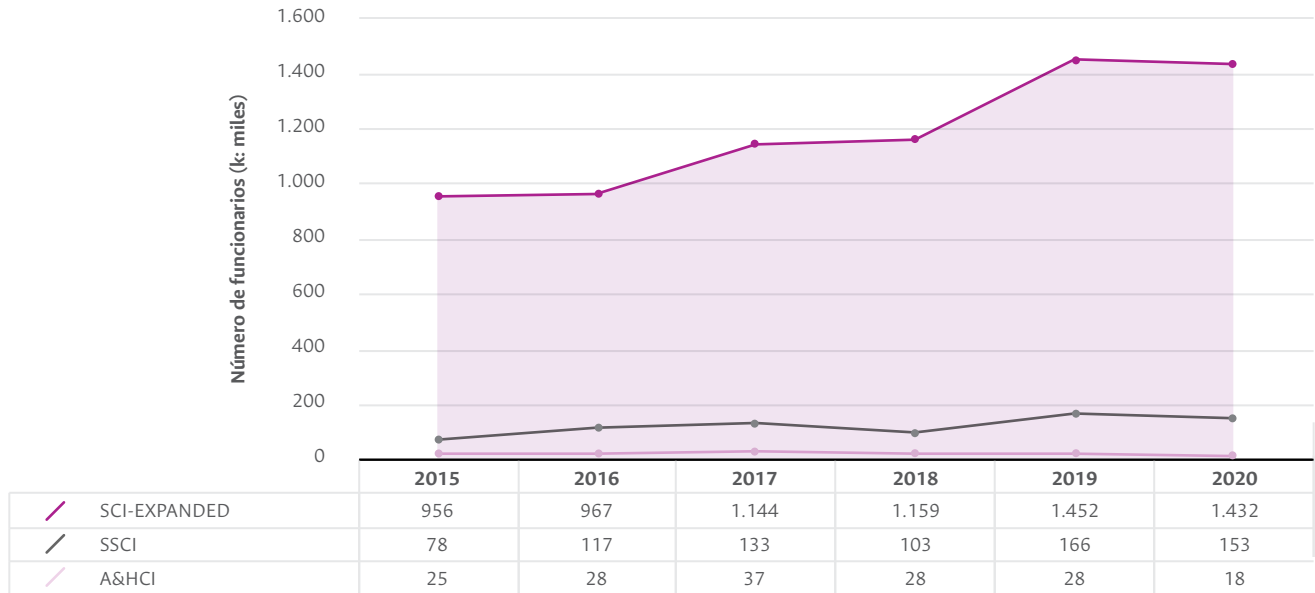
42. De estos, 1.192 son profesores de carrera de la Universidad y 239 son estudiantes de posgrado.

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



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 UNAL - 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 la evolución de las publicaciones de la UNAL producto de sus procesos de investigación en Web of Science (WOS), según los índices dispuestos por este servicio de información, se observa un leve estancamiento del número de documentos de investigación publicados por la Institución en 2020 (gráfico 20). Esta tendencia corresponde, por ejemplo, con el número de artículos sometidos al Comité de Puntaje, el

cual descendió 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. En 2020 las patentes de invención fueron el producto insignia de propiedad intelectual en la Institución, con 87 registros (gráfico 21). Aunque en baja medida, 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) aportan a elevar el número de productos de propiedad intelectual generados por la Universidad.

Con corte a 2020, la UNAL cuenta con 645 laboratorios para uso en procesos de investigación. El 3,6 % de estos, es decir 23, se distribuyen así: 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 Medellín con 144 (22 %), Manizales con 33 (5%), Palmira con 36 (6 %), Orinoquia con 2, Amazonia con 3 y Caribe con 5.

El gráfico 22 presenta el número de actividades de educación continua y permanente⁴³ adelantadas por la Universidad durante la última década; como se observa, desde hace cerca de cinco años este número sigue estancado entre 1.600 y 1.700 actividades. Según su modalidad, en 2020 el 92 % (1.514) 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.



43. Cursos de extensión, eventos, diplomados, cursos de actualización o profundización y programas de formación docente.

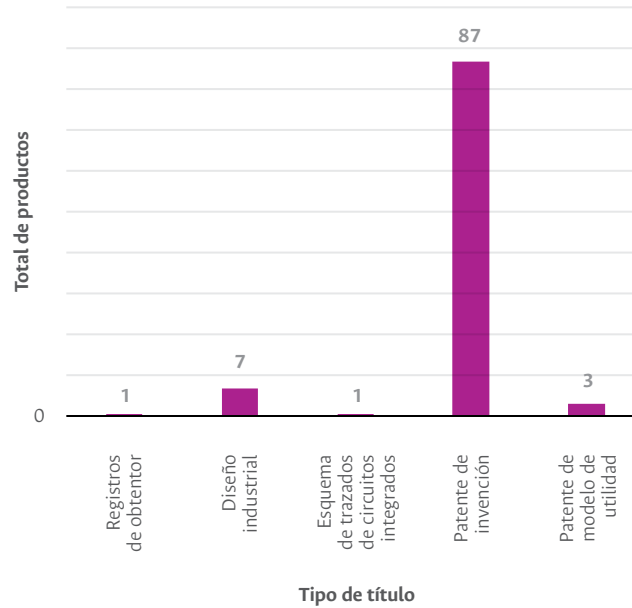


Gráfico 21. Productos de propiedad intelectual generados por la UNAL - 2020.

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

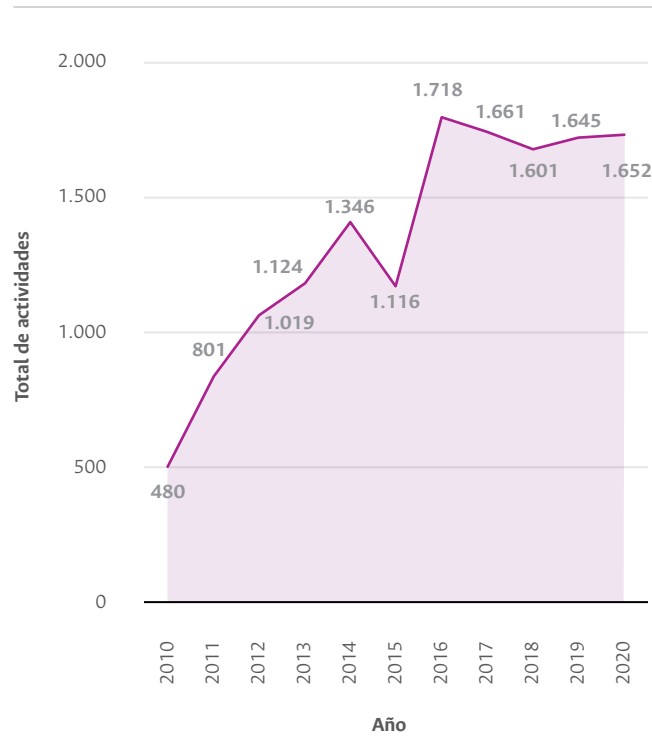


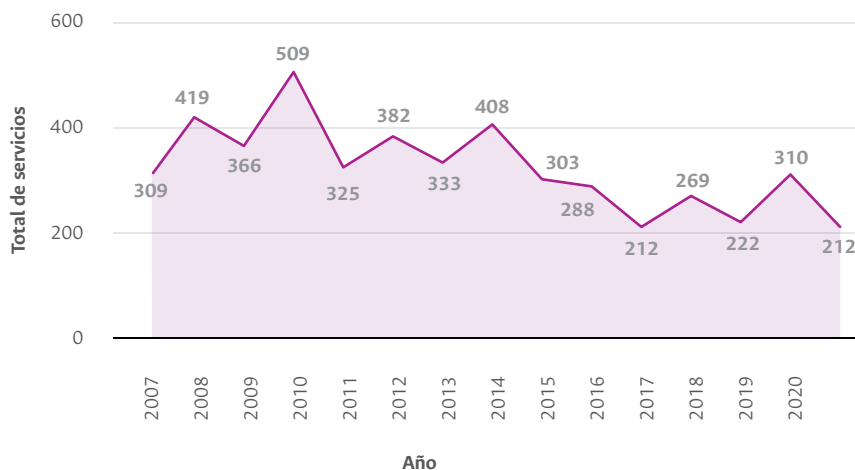
Gráfico 22. Evolución total actividades en educación continua y permanente.

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

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

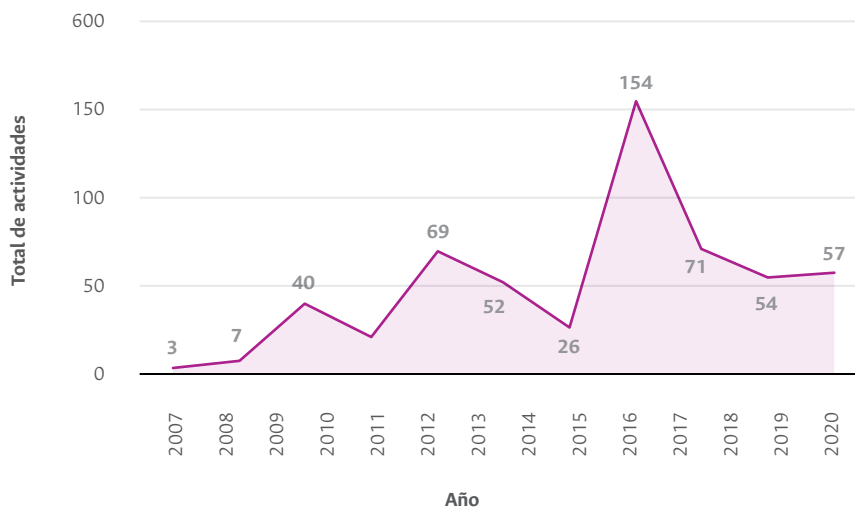
Al evaluar el comportamiento de todas las acciones/actividades orientadas a la extensión solidaria universitaria, como se observa en el gráfico 24, se puede concluir que, a pesar de un pico observado en 2017, estas han tendido a estabilizarse alrededor de 60 acciones. De hecho, en 2020 la Universidad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



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

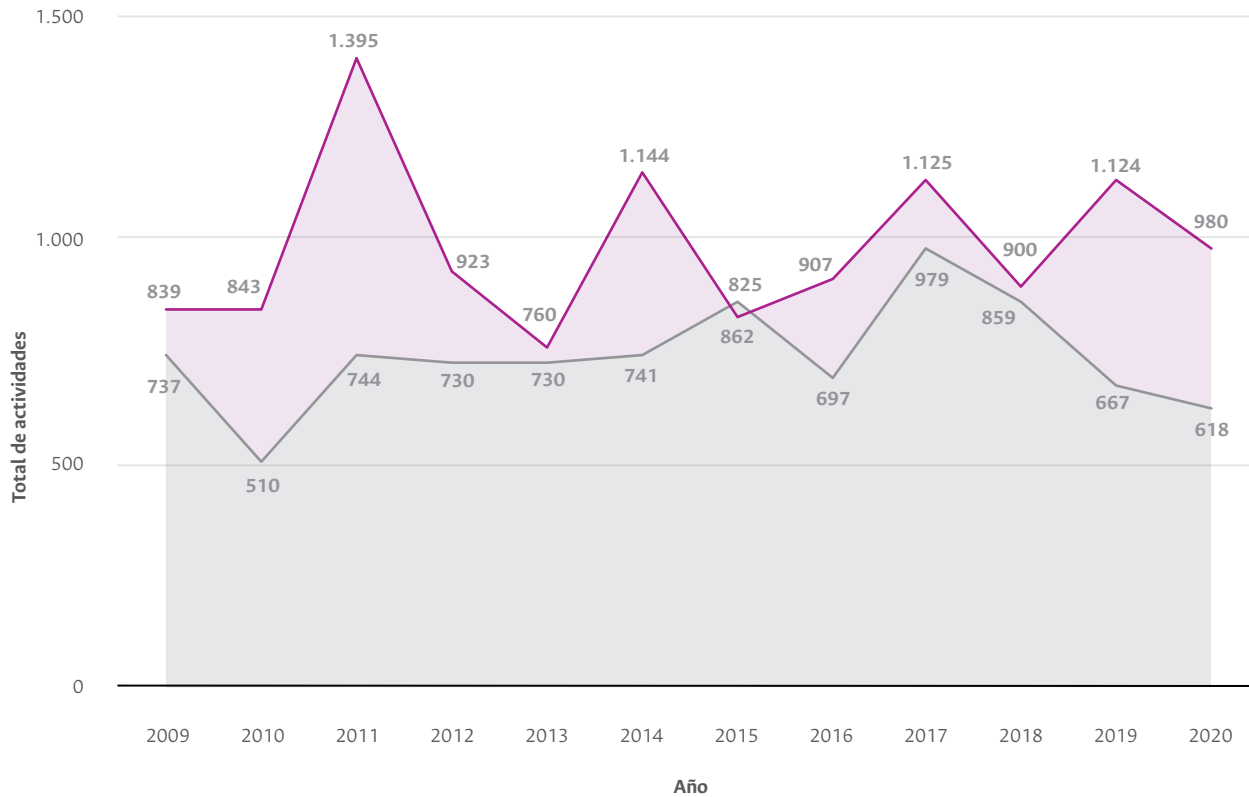


Por último, al monitorear el total de estudiantes y docentes de la Universidad que han participado en actividades de extensión (académica o solidaria) durante los últimos años, en el gráfico 25 se observa que en promedio han

participado entre 600 y 800 docentes y entre 900 y 1.200 estudiantes por vigencia. En este sentido, si se comparan las poblaciones totales de docentes y estudiantes que conformaban la Institución en 2020, se puede concluir

que aproximadamente 1 de cada 3 docentes de carrera, y 1 de cada 50 estudiantes (total general), participa en al menos una actividad de extensión, o 13 de cada 100 si se compara exclusivamente el nivel de posgrado.

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



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

Docentes / Estudiantes

10. Posicionamiento de la UNAL en rankings

Los *rankings* universitarios –o mediciones comparativas– se han convertido en referentes nacionales e internacionales sobre la calidad de las instituciones de educación superior (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 UNAL.

Durante 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; docentes y estudiantes sobresalientes que inciden en el desarrollo de la sociedad, principalmente en las áreas de la salud, ciencias exactas e ingeniería, y que obtengan premios, reconocimientos y citas en esos campos, y también evalúan la calidad de la enseñanza, los procesos de internacionalización y la reputación institucional.

Esta última se mide a través de dos grandes encuestas mundiales, una de académicos y otra de empleadores.



▲ Foto: Unimedios, Sede Manizales.

En estos indicadores, la UNAL se posiciona como la número 1 del país y, como se observa en el gráfico 26, en los últimos años el posicionamiento de la Universidad en el listado de las 1.000 mejores del mundo según el QS World University Rankings ha mejorado de manera importante, al ocupar en 2021 el puesto 106 en reputación académica y el 35 en la reputación entre los empleadores.

Estos resultados son un indicador importante de la calidad y el elevado

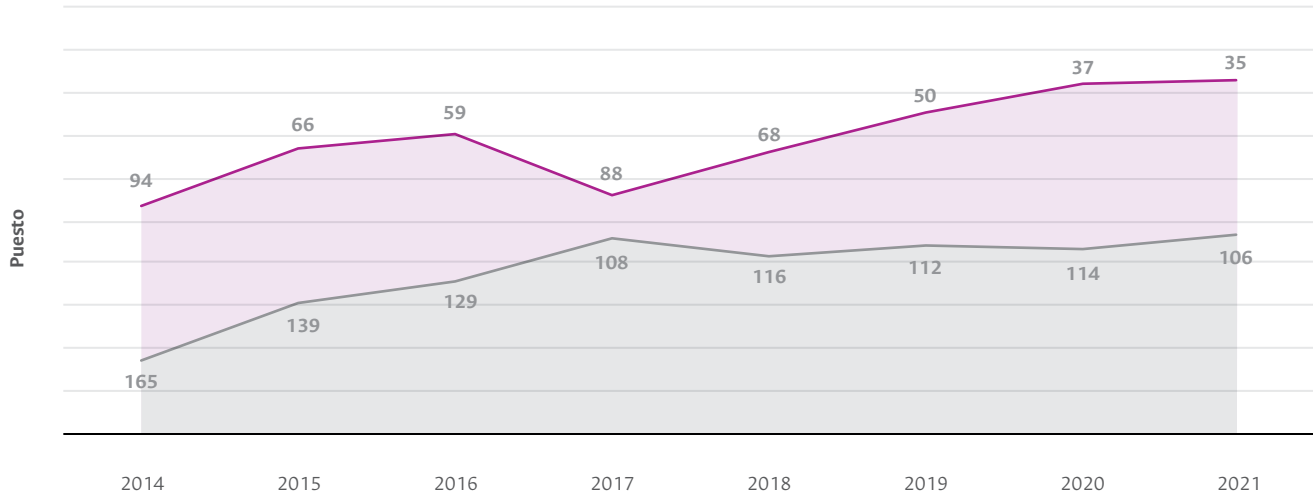
compromiso social de los procesos que se desarrollan en la Institución como generadora de nuevo conocimiento.

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



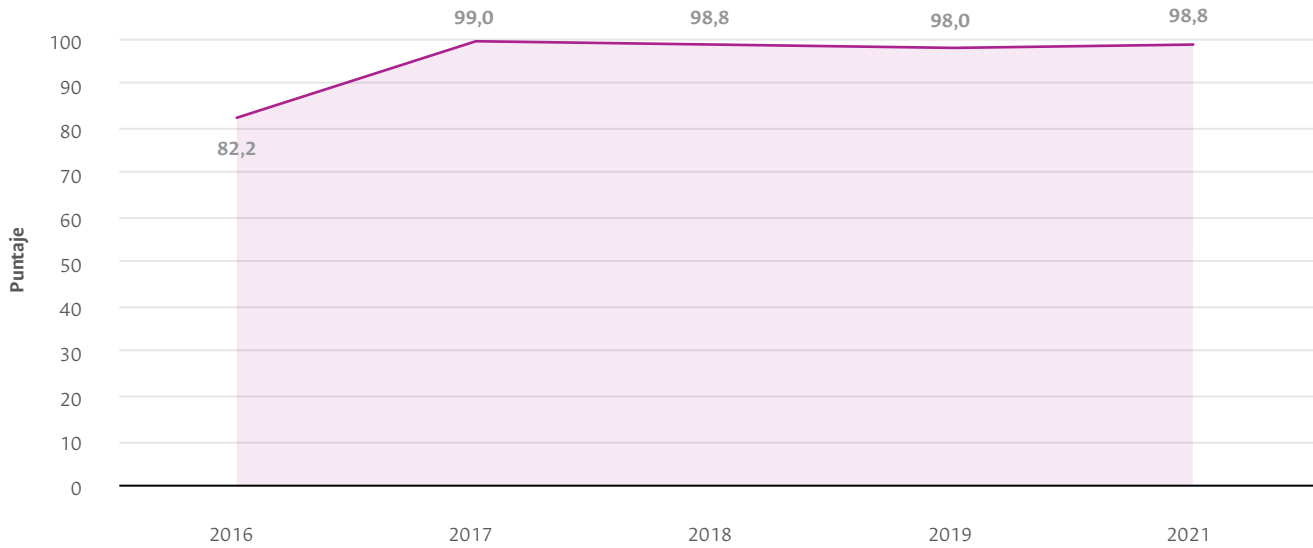
Gráfico 26. Puesto UNAL en reputación.

Reputación Académica / Reputación Empleadores



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 Rating, con una calificación de 138 puntos de 150 posibles. Se destaca no solo la reputación que la Institución tiene entre los empleadores y su tasa de empleo de personas graduadas del 95 %, sino también las alianzas con empresas públicas y privadas mediante el desarrollo de ruedas de negocios, de innovación, ferias de prácticas y pasantías, ferias empresariales en sus diferentes sedes y el fortalecimiento de programas como Proyéctate UN y Emprender UN, entre otros.

La UNAL fue galardonada con 5 estrellas, que corresponde al máximo reconocimiento otorgado por el sistema de calificación de calidad QS Stars Rating, una medición basada en estándares globales sobre el desempeño de las IES. Estas mediciones se realizan a través de la evaluación de docenas de indicadores, agrupados en al menos ocho categorías, para proporcionar una visión integral de cada institución. La calificación más baja de la UNAL es en investigación.

Por último, en la tabla 3 se sintetizan los principales resultados del posicionamiento de la UNAL en rankings nacionales e internacionales.

Gráfico 28. Desempeño en el ranking Quacquarelli Symonds.

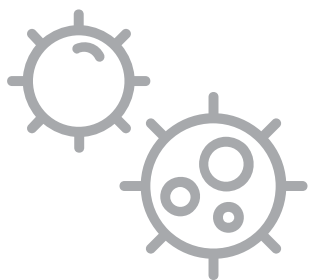
RANKING	STAR RATING
Teaching	
Employability	
Research	
Internationalization	
Facilities	
Arts & Culture	
Innovation	
Modern Languages	
Overall	

Fuente: DNPE.

Tabla 3. 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.



En síntesis, según las estadísticas, la UNAL es una institución que en su conjunto mantiene y se le reconocen capacidades para destacarse en sus fines misionales en el presente. Sin embargo, también es una universidad de brechas entre sus sedes y con tareas pendientes en diversos campos de la gestión del conocimiento a futuro. Es una universidad que necesita crecer en esas capacidades para asumir mayores responsabilidades con las comunidades y que requiere revisar y potenciar muchos de sus procesos asociados con la gestión del conocimiento.

Apuntes sobre Universidad y coyuntura

En el periodo 2020-2022 la UNAL se inserta en una realidad de constantes cambios, con unas dinámicas coyunturales que la conectan con la nación, el Estado y el mundo, a partir de su compromiso público de generar conocimiento, formar ciudadanos integrales y brindar soluciones reales a las problemáticas en todos los contextos. Al respecto, es necesario señalar una serie de asuntos que se instalan con fuerza en la coyuntura actual y que de forma inexorable inciden en el rumbo de la Universidad y definen las tareas que ella debe asumir frente a su entorno en el futuro.

Pandemia de la COVID-19

Como todas las dimensiones de la vida contemporánea, en 2020 la gestión universitaria se vio impactada por el advenimiento de la pandemia por COVID-19. Para mitigar los posibles riesgos para la salud de la comunidad universitaria, la Universidad ha tenido que adaptar muchas de sus actividades tanto en las funciones misionales (docencia, investigación y extensión) como en la gestión, al tiempo que debe asumir un rol para contribuir al manejo de la pandemia en el país, gracias a sus conocimientos, capital humano, desarrollo tecnológico y científico, y capacidades de infraestructura, laboratorios y tecnología.

Esto ha significado maniobrar y planear en medio de una crisis sanitaria y social de la que no se tenía antecedentes recientes y con impactos críticos en múltiples aspectos, como la economía, las relaciones y la emocionalidad social. Las cuarentenas obligatorias decretadas por el Gobierno nacional y el acceso restringido a los campus universitarios propiciaron una migración, muchas veces forzada, hacia procesos de enseñanza-aprendizaje virtuales o remotos asistidos por tecnología. La Universidad se vio en la necesidad de responder a una situación de crisis demostrando una capacidad de transformación y

aprendizaje-acción que se reflejó en modificaciones en el sistema y en el calendario de admisiones de estudiantes nuevos, flexibilidad curricular y adecuación de programas, plataformas y otras herramientas tecnológicas, lo que produjo dificultades, pero también saltos cualitativos hacia una transformación digital y hacia una institución más resiliente.

La Universidad se encuentra ahora en una fase de retorno progresivo a la presencialidad que, de forma evidente, es una realidad distinta a la de 2019.

La pandemia también requirió de una revisión de las acciones del bienestar universitario, que se manifiestan no solo como el apoyo económico que las universidades les han brindado a sus estudiantes, sino como acompañamientos más integrales que suponen desafíos y reconceptualización de las estrategias en comunicación, soporte emocional, prevención y autocuidado hacia la comunidad.

EL COVID-19 elevó la importancia para un país de contar con amplia investigación académica y científica, infraestructura para la ciencia y la tecnología y gestión de política pública. A la Universidad se le demanda con mayor ahínco que busque alternativas y programas que contribuyan al entendimiento epidemiológico, al fortalecimiento

de la salud pública y a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones en los diferentes territorios del país.

En síntesis, la emergencia sanitaria ocasionada por la COVID-19 es un factor que ha acelerado la necesidad de repensar y construir nuevas respuestas institucionales en todos los frentes (ONU, 2020).

Paz, democracia y desarrollo

Aunque el “Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera” posibilita un marco para la búsqueda de la paz con equidad y desarrollo en muchos territorios del país, actualmente asistimos a un recrudecimiento de la violencia, expresada tanto en el asesinato de líderes sociales y exguerrilleros como en el aumento de los cultivos de coca, las bandas narcotraficantes, las disidencias y la criminalidad urbana (Aguilera *et al.*, 2020). La UNAL es consciente de su papel y de su vocación para contribuir a la paz a través de sus nueve sedes territoriales. Para la Institución es fundamental construir estrategias y mecanismos innovadores, participativos y con amplio respaldo político y económico para contribuir de manera más decidida a solucionar las causas del conflicto.

Para la Institución es fundamental construir estrategias y mecanismos innovadores, participativos y con amplio respaldo político y económico para contribuir de manera más decidida a solucionar las causas del conflicto.



▲ Foto: Hospital Universitario Nacional de Colombia, Unimedios.

Asociado con lo anterior, también asistimos a una nueva etapa de crisis de la democracia y del modelo de desarrollo, al no solucionar los problemas sociales, las inequidades económicas, la corrupción, los desajustes institucionales y las profundas brechas en educación y salud, entre otras problemáticas nacionales. La movilización social ha tenido repercusiones en la Universidad, en su condición de espacio privilegiado por los jóvenes para sus acciones de reivindicación y protesta, el debate público y la discusión de ideas, lo que se debe comprender y orientar a favorecer

el diálogo constructivo, la apertura democrática, el desarrollo de liderazgos y la solución asertiva de nuestras problemáticas.

El 2022 se ha caracterizado por ser un año de contiendas electorales para definir la configuración y el rumbo del poder ejecutivo y del legislativo del país. La Universidad entiende que debe entablar diálogos propositivos con las fuerzas políticas y con el gobierno elegido, para fortalecer su desarrollo institucional como actor de la educación superior del país y propender por la paz, la democracia y los desarrollos sostenibles.

Educación superior, ciencia, tecnología e innovación

La UNAL tiene expectativas de convertirse en un actor clave para direccionar la política de educación superior y la política de ciencia, tecnología e innovación en el país.

Como parte del Sistema Universitario Estatal (SUE), la UNAL ha tenido un compromiso de liderazgo para fortalecer el sistema de educación nacional, la transformación digital y la generación de un modelo para modificar el sistema de financiación de la Ley 30, además impulsar en el SUE los clasificadores internacionales y fortalecer la formación doctoral para seguirse posicionando como líder nacional en investigación e innovación.

En los últimos años la Universidad ha liderado el diseño y la formulación del “Nuevo modelo de financiación estructural para la educación superior pública”, 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 el reconocimiento y la aplicación del Índice de Costos de la Educación Superior (ICES) en reemplazo del Índice de Precios al Consumidor, el reconocimiento por parte del presupuesto nacional de los costos derivados de la asignación

Con el aval del Consejo Superior Universitario (CSU), la UNAL ha declarado como “asunto prioritario de gestión universitaria” las acciones frente al cambio climático, reconociendo un estado de emergencia y apoyando e incentivando medidas urgentes y drásticas para mitigar su impacto y cumplir con los ODS.

de puntos salariales para docentes, así como de los costos y gastos de la formalización de docentes ocasionales y el personal administrativo, y otros costos de funcionamiento necesarios para crecer y dar cumplimiento a nuevas leyes y decretos que impongan nuevas funciones o programas gubernamentales que las universidades estatales deban llevar a cabo.

A partir de las recomendaciones de la Misión Internacional de Sabios sobre una ruta de navegación con 65 propuestas en ciencia, tecnología e innovación para el país, a desarrollar en los próximos años, la UNAL ha apropiado esas recomendaciones y ha postulado estrategias y experiencias para orientar una política estratégica de ciencia, tecnología e innovación para el país.

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y el cambio climático

Los ODS promulgados en 2015 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) han planteado una serie de temáticas en torno a 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, de diversidad y de sustentabilidad, fundamento de muchas políticas públicas del Estado y que resultan relevantes y necesarias para orientar las acciones de la sustentabilidad en la educación superior. Todas las proposiciones de la Agenda 2030 se consideran de especial interés para la UNAL, y se parte del compromiso de formar parte de los acuerdos fundamentales entre las fuerzas políticas, económicas y sociales para el reconocimiento y la implementación de estas acciones.

Con el aval del Consejo Superior Universitario (CSU), la UNAL ha

declarado como “asunto prioritario de gestión universitaria” las acciones frente al cambio climático, reconociendo un estado de emergencia y apoyando e incentivando medidas urgentes y drásticas para mitigar su impacto y cumplir con los ODS.

Relación con la región latinoamericana

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. En este periodo coyuntural es fundamental que la UNAL mantenga y amplíe la relación 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 también la forma y el carácter de la inserción latinoamericana en el sistema global.

Aportes del ejercicio prospectivo al Plei 2034

5

Macrodireccionadores claves de futuro asociados con la Universidad	Pág. 116
Macrodireccionador 1. Proyección con el territorio	Pág. 116
Macrodireccionador 2. Consolidación de la formación integral, inclusiva y con equidad	Pág. 117
Macrodireccionador 3. Contribución de la gestión del conocimiento a la solución de problemáticas nacionales y regionales	Pág. 120
Macrodireccionador 4. Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa universitaria interesedes	Pág. 123
Configuración de escenarios de la Universidad al 2034: aproximación a partir de los relatos de Sedes	Pág. 132
El escenario-apuesta (++): la Universidad integrada, armonizada y proyectada	Pág. 132
Los escenarios intermedios (+/-/+): la Universidad abstraída y de inercias	Pág. 133
El escenario pesimista (--): la Universidad estancada	Pág. 134
Revisión de tendencias y prospectiva de universidad latinoamericana en el contexto global	Pág. 152
La universidad latinoamericana - Visión 2034 UNAL	Pág. 152
La planificación estratégica desde una universidad reformista hispanoamericana - UNC	Pág. 154
El modelo de educación superior en tiempos de crisis - IESLAC	Pág. 156
La educación del mañana: ¿inercia o transformación? - OEI	Pág. 157
La agenda global en tiempos de pandemia y pospandemia - Naciones Unidas	Pág. 158
Los futuros de la educación al 2050 - Unesco	Pág. 159
Escuelas del futuro - FEM	Pág. 159
Los escenarios de la educación superior al 2030 - OCDE	Pág. 161





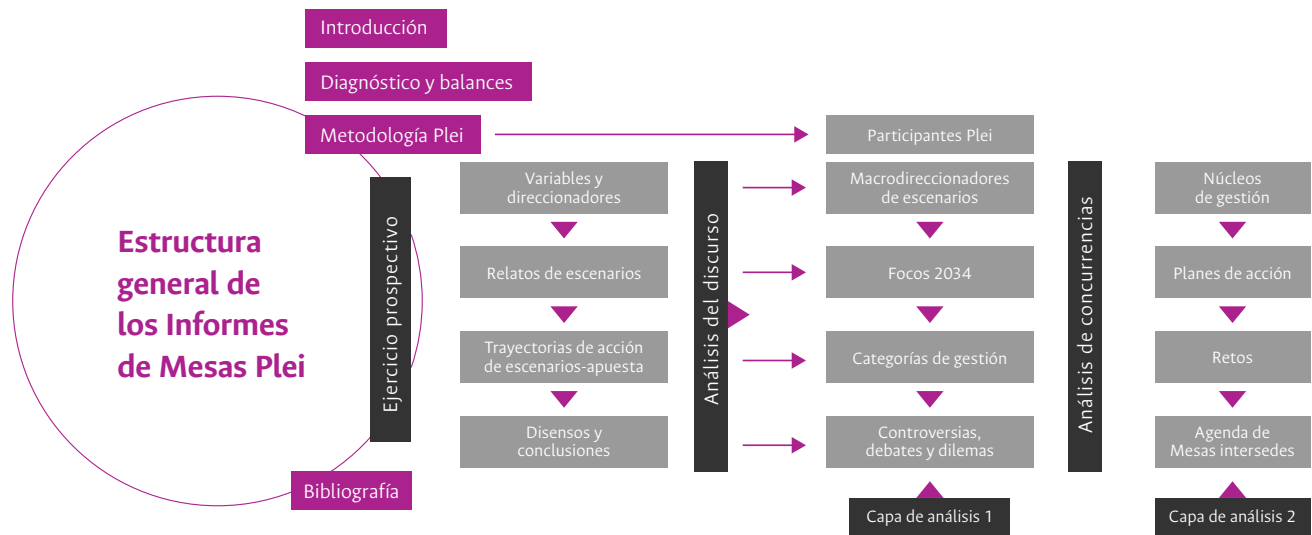
◀ Foto: Sede de La Paz, Unimedios.

★ En este capítulo se presentan los principales análisis y componentes asociados con la prospectiva estratégica de la Universidad, los cuales emergen del ejercicio adelantado

por diferentes Mesas y expertos Plei en cada una de las nueve sedes de la UNAL entre 2020 y 2021. Los informes aportados por las Mesas de Sedes Plei, las Mesas Transversales

Plei y las Mesas de Expertos Plei, y la revisión de documentación sobre tendencias y prospectiva realizada por la DNPE, son el fundamento del Plei 2034 presentado en el Capítulo 1.

Figura 4. Ejercicio metodológico y analítico aplicado a los informes de Mesas Plei.



Fuente: elaboración propia.

Las Mesas Plei se organizaron y abordaron un ejercicio prospectivo para pensar el camino al 2034, agrupando algunos de los 10 objetivos estratégicos de la Universidad:

- **Mesas 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.

- **Mesas 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. 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.

- **Mesas 3.** Promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable.
- **Mesas 4.** Fortalecer, consolidar y gestionar las capacidades de la comunidad universitaria para responder a los retos de investigación, creación cultural y artística, emprendimiento e innovación social y tecnológica que demandan el desarrollo sostenible y la paz. 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. Lograr un mayor posicionamiento y 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.

- **Mesas 5.** 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. Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.
- **Mesas 6.** 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.

- **Mesas Transversales.** Se organizaron 3 mesas transversales: Sede Medellín Institutos y Facultad de Ingeniería y Administración de Palmira, las cuales que abordaron temáticas transversales a las 6 Mesas Plei.
- **Mesas de Expertos.** En su ejercicio prospectivo abordaron 5 temas: (i) Formación integral, inclusión y cobertura responsable, (ii) Generación de nuevo conocimiento, relación con los ecosistemas e internacionalización, (iii) Transformación organizacional y cultura organizacional, (vi) Sostenibilidad financiera, y (v) Gobierno universitario y gobernanza.

Estas distintas mesas desarrollaron el ejercicio prospectivo del Plei con una metodología similar, comparable, que se traduce aquí en una síntesis textual de los principales direccionadores de futuro (factores de cambio o variables priorizadas y decisivas para el futuro) y de los escenarios que se configuran al 2034 (narrativas o relatos sobre lo que nos depara el futuro).

★ En los informes de Mesas Plei de Sedes se destacan algunos factores o variables comprometidas en el pasado, presente y futuro de la Universidad. En el ejercicio prospectivo de cada Mesa, en cada Sede, se priorizaron decenas de factores/variables discutidas a fin de postular un conjunto de vectores (ejes de Schwartz), rieles o *drivers* que configuran los escenarios de la Universidad al 2034. Los vectores entonces se postulan como imprescindibles para construir todas las estrategias y los planes de acción que la Institución requiera para consolidar sus escenarios, especialmente los de apuesta. Al realizar una lectura transversal de todos los informes de Mesas Plei (ver tablas 4, 5 y 6 al final de esta sección), se pueden identificar vectores gruesos, frecuentes, compartidos o comunes entre sedes o mesas temáticas. A los vectores con dichos atributos se les denomina en este documento **macrodireccionadores**.

En seguida veremos una descripción general de los 4 principales **macrodireccionadores** detectados en estos informes de Mesas Plei, apoyados igualmente por los aportes de las miradas expertas⁴⁴ que contribuyeron al ejercicio prospectivo.

Macrodireccionadores claves de futuro asociados con la Universidad

Macrodireccionador 1. Proyección con el territorio

□ La configuración histórica del carácter nacional de la UNAL, aunada a una vocación local y regional contemporánea, se expresa con fuerza en las mesas Plei a través de variables y direccionadores en los que la proyección plena sobre los territorios es central. Lo local, el territorio, la región aparecen como conceptos amplios y dinámicos, que no están asociados con los linderos municipales o departamentales de las sedes. Se reconocen unos ámbitos de territorialización de la Universidad que están demarcados por factores biogeográficos, histórico-culturales-étnicos, socioeconómicos y políticos. Estos espacios están compuestos por territorios nacionales, pero también por espacios internacionales –latinoamericanos principalmente–

en donde las sedes buscan una articulación y una cooperación en red transnacional. De los resultados de las Mesas 1, 2, 3, 4 y 5 se pueden determinar los ámbitos territoriales a los cuales le apunta la Universidad: del Pacífico, del Caribe seco, Gran Caribe, Noroccidente, PanAmazónico, Orinoquia, Sur-Sur, etc. Las Sedes Andinas y las Sedes de Presencia Nacional coinciden en la importancia de identificarse con estos ámbitos de proyección territorial y asumirlos como pilar del liderazgo académico, para incidir en política pública y aportar al desarrollo y a la solución de las problemáticas de sus entornos.

Este llamado a la proyección de la Universidad con el territorio, según las Mesas, requiere una gestión académica robusta que permita consolidar los programas de formación, investigación y extensión de las sedes, como mecanismo natural de inserción en el territorio. Se infiere que los fines misionales se armonizan en el enfoque territorial –conjugado a su vez con los avances en

44. Los ejercicios prospectivos de las Mesas Plei contaron con unos documentos base, elaborados por docentes activos o pensionados de la Universidad reconocidos por su importante trayectoria y logros académicos, para que a partir de su experiencia y conocimiento, y con base en los resultados del proyecto Visión 2034, dieran elementos contextuales de partida y, tras el ejercicio de las Mesas, nos permiten contrastar o enfatizar ciertos factores necesarios para entender de dónde venimos, dónde estamos, hacia dónde podemos ir, hacia dónde queremos ir.

una cultura organizacional-, la gestión administrativa y financiera, el bienestar, la gobernanza, la infraestructura y la planeación institucional.


La proyección con el territorio indica, además, la necesidad de la Universidad Nacional de construir, ampliar y fortalecer alianzas y diálogos con actores clave para la región, esto como fórmula para generar una articulación e integración de la Institución con su entorno. A su vez, según las mesas, los direccionadores asociados con el territorio están muy ligados a la capacidad de usar el conocimiento generado en la Universidad en función de la resolución de problemáticas de país y del liderazgo institucional. La incidencia en política pública, la participación en órganos territoriales de decisión, la colaboración con entidades gubernamentales y actores empresariales son aspectos asociados con el uso de ese conocimiento con liderazgo.

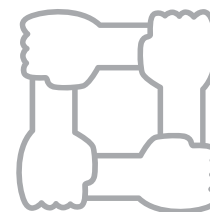
En el documento de expertos⁴⁵ sobre región y nación (Perea y Ramírez, 2020) se hace especial referencia a la búsqueda de la paz como el conector de la Universidad con la región, y desde allí con la nación. La paz desde las regiones toma cuerpo en la paz territorial, cuya primera expresión se constituye en los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), donde

se recomienda poner los esfuerzos y capacidades de la Universidad. El territorio de paz es un laboratorio que se debe replicar, pero que tiene enormes riesgos a futuro, “Colombia está lejos de resolver el nudo de sus violencias: la violencia y el conflicto armado no pierden su estatuto de nudo de la vida nacional” (Perea y Ramírez, 2020, p.4).

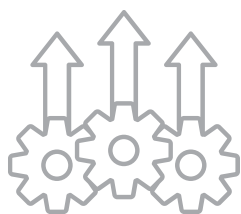
Así mismo, el documento advierte sobre los problemas principales que se deben resolver para potenciar este direccionador: los generados por el poder centralista y por las urgencias de las burocracias urbanas, que condenan a las regiones a una inversión estatal inadecuada e ineficiente; los problemas del desarrollismo contradictorio con la defensa social del medioambiente; los temas del narcotráfico; y el problema de reconocernos como una sociedad pluriétnica-pluricultural (Perea y Ramírez, 2020, p.4).

Macrodireccionador 2. **Consolidación de la formación integral, inclusiva y con equidad**

 Las variables y los direccionadores de estas mesas están asociados con los ambientes formativos integrales, inclusivos y éticos; los derechos y las coberturas en la educación que respondan a los factores de cambio en la gestión académica y pedagógica



-
45. En el marco de la formulación del Plei 2034 se convocó un equipo de expertos, docentes activos o pensionados de la Universidad reconocidos por su importante trayectoria y logros académicos, para que a partir de su experiencia y conocimiento, y con base en los resultados del proyecto Visión 2034, realizaran unos documentos contextuales que sintetizaran y permitieran entender el pasado y el presente de la Universidad. Esto con el propósito de que estos documentos se constituyeran en la base conceptual y contextual de las discusiones de las Mesas Plei. Los documentos se pueden consultar en el enlace: <http://plei2034.unal.edu.co/fases/>, en el menú “Fases”, dirigiéndose al apartado “Fase II: Análisis Técnico de Tendencias”, dando clic en “Documentos avances y resultado de esta fase”. Para profundizar sobre los expertos que apoyaron esta fase, se pueden revisar todos los videos que se hicieron con ellos, ubicados en el enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=LQmc5Bvij50&list=PLt1WZbHY5aVO-AqoQQKlhaBBaQ7V1EvWR>



La gestión de un modelo de educación público robusto se plantea como el principal catalizador de otros factores de cambio para la Universidad.

universitaria de las sociedades contemporáneas. La gestión de un modelo de educación público robusto se plantea como el principal catalizador de otros factores de cambio para la Universidad. Buena parte de las categorías de variables y de los direccionadores señalan, por un lado, fortalezas o atributos que identifican a la UNAL dentro del modelo educativo buscado: formación ética y crítica, excelencia y liderazgo académico reconocido (reputación), multiplicidad de saberes, cobertura a poblaciones en situación de vulnerabilidad académica, económica o social y de los programas de admisión especiales (PAES y PEAMA). Por otro lado, plantea unas oportunidades que se traducen en el mejoramiento y actualización de los ambientes de formación, con lo tecnológico, con los campus, con la búsqueda de la paz social, con los emprendimientos, con los problemas reales de la sociedad, los liderazgos, las actitudes y las aptitudes ciudadanas. En particular, las mesas 2 plantearon reflexiones sobre los efectos de la pandemia por COVID-19 en los ámbitos educativos, tecnológicos, financieros y humanísticos de la Universidad.

En las mesas 2 y 3 encontramos variables que resaltan la importancia del reconocimiento pluricultural y de las minorías de la nación o “naciones” en Colombia como aspecto fundamental para construir y transferir conocimiento

con equidad en el siglo XXI. El modelo de educación se personaliza, se diferencia, se adapta a las características de las poblaciones y sus territorios. Los soportes tecnológicos a la educación se entienden como inevitables, pero se condicionan a la innovación en los procesos pedagógicos. Se reconoce allí la interdisciplinariedad/transdisciplinariedad como base de la excelencia, de un diálogo disciplinar necesario por la naturaleza de los desafíos, además del compromiso y la responsabilidad superior de la Universidad ante la sociedad en la formación de seres integrales, ciudadanos y líderes del mañana.

En el documento de expertos, a propósito de la formación integral (Hernández, 2020), se plantea la importancia de esta como concurrencia de las tres facultades distintivas de lo humano: el entendimiento en que se forma el profesional, la voluntad en la que se forma el ciudadano y la sensibilidad en la que se forma la persona (perspectiva humanística, ambiental y cultural; disciplinar o profesional; y diversidad de paradigmas). Para la Universidad esto implica equiparar el proyecto formativo con el proyecto humanístico: integralidad intelectual, ética y estética (creatividad y sensibilidad). Para los expertos, la formación integral se puede ver favorecida por una mayor integración de las funciones misionales de docencia



▲ Foto: Sede Bogotá. Unimedios.

(instrumentos teóricos, metodológicos y técnicos), investigación (formulación de problemas, búsqueda de la verdad y la producción del conocimiento) y extensión (exigencias prácticas como nuevos espacios de aprendizaje y de promoción de procesos de investigación). Aspectos como la mayor autonomía del estudiantado para alentar la autoformación y la autorreflexión; la flexibilidad curricular; la interdisciplinariedad (comprensión de la complejidad real de los problemas); y las pedagogías centradas en la pregunta, en el problema y asociadas con proyectos, todos ellos son elementos sobre los cuales deberían girar las

transformaciones de cara al futuro en la Universidad (Hernández, 2020).

Asociado con lo anterior, hay llamados de expertos a revisar la crisis en las estrategias convencionales de recepción, procesamiento y creación de conocimiento, y por supuesto en las relaciones pedagógicas (Ruiz, 2020). Se plantea que la avalancha de información que a diario se produce no siempre beneficia la toma de posición respecto a las realidades de la vida individual y social; esto afecta especialmente a los jóvenes, hasta el punto de perfilar y concebir el proyecto de formación profesional como un peldaño para acceder a los bienes derivados de la

cultura consumista (Ruiz, 2020). De tal manera, la Universidad requiere hallar la fuente de la desconexión entre la vida profesional y la responsabilidad social, entre las expectativas profesionales y los ejercicios de la ciudadanía (Ruiz, 2020).

Por su parte, el documento de expertos sobre la inclusión (Olaya, 2020) advierte sobre la requerida democratización del sistema educativo, priorizando a aquellas personas que históricamente han sido discriminadas. El modelo educativo buscado entonces tiene un componente de derechos, que comprende la garantía de la participación de todas las personas en términos de: asequibilidad, accesibilidad,

aceptabilidad y adaptabilidad (Olaya, 2020). En tal sentido, encontramos las nuevas epistemologías del sur (modelo de desarrollo “Buen Vivir o Vivir Bien”), que proponen cambiar radicalmente las estructuras de organización social enfocándose en un equilibrio entre la naturaleza y la humanidad de tal manera que la economía y las estructuras sociales (gobierno, educación, salud, vivienda, espiritualidad, lo militar) obedezcan a una lógica de armonía y de construcción de la existencia y se fundamentan en la interculturalidad como forma de entender la vida (Olaya, 2020). Los movimientos indígenas juegan y jugarán un papel central en esta cosmovisión que impactará el desarrollo de la Universidad en las regiones. En tal sentido, y como muestra de ello, en Colombia se acaba de crear la Universidad Autónoma Indígena Intercultural (UAIIN), con sede en Popayán, y que se suma a las 33 universidades públicas del país (Olaya, 2020).

Macrodireccionador 3. Contribución de la gestión del conocimiento a la solución de problemáticas nacionales y regionales

Q Varias de las Mesas Plei señalaron la investigación como impronta de la UNAL, que requiere una consecuente redimensión junto a la formación, la extensión y la innovación, como fórmula

para articular de forma plena las sedes con sus territorios y comunidades. Lo epistémico, lo ecosistémico, la gestión del conocimiento y su pertinencia con el territorio, con lo ético, con lo inter y transdisciplinar, con la memoria y el patrimonio, se plantearon como aspectos que deben orientar la producción académica, científica, investigativa y cultural de la UNAL al 2034, a fin de dar respuesta a los retos y problemáticas locales, regionales y de la nación, sin perder de vista los circuitos académicos internacionales, de publicación, medición y financiación.

Al respecto, uno de los aspectos identificados al 2034 en estas mesas es la favorabilidad hacia una gestión del conocimiento basada en la interdisciplinariedad, la transdisciplinariedad, la interculturalidad, la interseccionalidad y la decolonialidad, en clave con lo glocal y el intercambio Sur- Sur. La mayoría de las Mesas Plei coinciden en la importancia de definir agendas de investigación de la Universidad, focos de conocimiento estratégicos para el país y la región latinoamericana, que deben ser priorizadas al 2034. Para algunas mesas, lo estratégico en este asunto va más allá de la necesidad de revisar los programas curriculares y las pertinencias en sus núcleos académicos institucionales, para que armonicen con las necesidades o demandas de la sociedad y la generación de conocimiento integral, considerando



Uno de los aspectos identificados al 2034 en estas mesas es la favorabilidad hacia una gestión del conocimiento tanto inter y transdisciplinario como intercultural, interseccional y decolonial, en clave con lo glocal y el intercambio Sur-Sur.



la sostenibilidad financiera. Para otras, el asunto apunta a una transformación integral del campus universitario y de las estructuras por las cuales fluye el conocimiento generado en la Universidad hacia la sociedad. En todo caso, la robustez de la infraestructura física-tecnológica y de la planta docente de todas las sedes de la Universidad son el común denominador de estas posiciones con respecto al potencial de este macrodireccionador.

En uno de los documentos de expertos se perfilan algunos focos del conocimiento que podrían ser relevantes para los próximos años (Torres, 2020): biotecnología, bioeconomía y medio ambiente; ciencias básicas y del espacio; ciencias sociales y desarrollo humano con equidad; ciencias de la vida y la salud; energía sostenible; industrias creativas y culturales; océanos y recursos hidrobiológicos; y tecnologías convergentes Nano, Info y Cogno Industrias 4.0. Además, señala cómo la investigación se repiensa a través de centros, institutos o ciudadelas que potencialicen el trabajo multidisciplinario e interdisciplinario más allá de la organización docente. Se resalta el modelo de los institutos Fraunhofer (Fraunhofer-Gesellschaft) de Alemania, una organización de investigación con institutos localizados a lo largo del país, especializados en campos diferentes de las ciencias aplicadas y

cuyos esfuerzos de investigación se engranan a las necesidades y retos regionales y nacionales, impactando significativamente sus vidas (son creativos; forman tecnología; diseñan productos; mejoran métodos y técnicas, y, fundamentalmente, sus investigadores ofrecen docencia y dirigen tesis de maestría y doctorado en sus universidades) (Torres, 2020).

En cuanto a la extensión y las relaciones con sectores privados, un documento de expertos ahonda en las características y evoluciones del modelo de triple hélice - configuración Universidad/Estado/Empresa (Peña y Cortés, 2020). Este modelo enfatiza que las universidades, en general, están presentando una segunda revolución académica denominada la universidad

empresarial, en la que cambia la concepción sobre la naturaleza de la producción de conocimiento, según la cual, la universidad logra con patentes, venta de productos y servicios una nueva fuente de financiación. Esto evoluciona hacia modelos de cuádruple y quíntuple hélice: variaciones del modelo triple hélice que escala en dimensiones y en grados de complejidad, así: Gobierno-Universidad-Industria-Sociedad civil-medioambiente o entorno (Peña y Cortés, 2020). Además, surgen nuevos enfoques en el pensamiento sobre el desarrollo sustentable: los problemas que enfrenta la humanidad son esencialmente ambientales, se pueden entender a través de la ciencia y resolverse por acciones y tecnologías medioambientales o sociales adecuadas (Peña y Cortés, 2020).

▼ Foto: Unimedios, Sede Manizales.



Frente a la innovación, se señala un desafío mayor para los próximos años. Se plantea, desde un documento de expertos, que la reivindicación de la innovación es un rasgo reciente en la institucionalidad colombiana y tiene tonos publicitarios, esporádicos y poco sistemáticos, ya que el modelo organizacional preexistente perdura en los ambientes confesionales del aula, del pupitre personal, del tablero y el atril del docente (Zuleta, 2020). También se menciona la precariedad de las empresas para asumir responsabilidades de liderazgo en la investigación con el sector universitario y aportar recursos a la innovación de la productividad. El debate sobre la innovación entonces pronto se relaciona con el del cambio tecnológico, donde el Foro Económico Mundial ha denominado a esta transformación como la cuarta revolución industrial (4IR) que debe llevar a una era de innovación rápida, impulsada por las infotecnologías y por nuevos avances biotecnológicos (*healthcare & biotech*) (Quiñones, 2020). Será clave la adopción de la tecnología 5G, la robótica y el desarrollo de la inteligencia artificial (IA) con sus aplicaciones en el aprendizaje profundo (*deep learning*), entre otras tecnologías y metodologías (Quiñones, 2020).

En cuanto a la consolidación de una epistemología desde el Sur en los próximos años, un documento de expertos plantea que se busca una



▲ Foto: Sede Palmira. Unimedios.

revaloración de los territorios y de las comunidades geo-epistémicas para la articulación de proyectos alternos-y-nativos, es decir: alternativos, alteridades, etc., respecto de aquellos anclados en la modernidad/colonialidad/capitalista (Jiménez y Estrada, 2020). Esto implica asumir el problema de la interculturalidad en la educación superior, para incluir y fomentar diálogos entre formas distintas de conocimiento, reconociendo la existencia de saberes negados y silenciados, a través de la llamada descolonización y la ecología de saberes (Jiménez y Estrada, 2020). Se anota que esfuerzos como el Observatorio de Diversidad Cultural e Interculturalidad en la Educación Superior IESALC de la Unesco, y





En general, la discusión temática propositiva giró en torno a la construcción de una gobernanza participativa, la arquitectura de un gobierno universitario democrático y con autonomía, las relaciones entre actores internos y externos y entre los niveles y jerarquías para la toma de decisiones y la operación en todas las sedes.

propuestas de nueva medición desde el Sur de Clasco dan cuenta de dicha tendencia. Es una movilización hacia la producción de alternativas en términos de evaluación y calidad, por medio de estándares regionales propios y originales capaces de dar cuenta de la especificidad latinoamericana (Jiménez y Estrada, 2020).

Macrodireccionador 4. Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa universitaria inter sedes

□ Un conjunto de direccionadores señala la importancia de discutir y avanzar en una arquitectura del gobierno, la gobernanza y gestión administrativa universitaria para que

responda a los desafíos del futuro, solucionando los históricos. Entre los aspectos clave formulados se encuentran los equilibrios entre autonomía e integración de las sedes, la toma de decisiones, la participación y la legitimidad, el financiamiento, la gestión ágil y la actualización normativa, entre otros.

Las mesas 6 Plei abordaron este tema en siete sedes de la Universidad: Medellín, Orinoquia, Palmira, Manizales, Tumaco, Amazonia y Bogotá. A ellas se sumó una mesa de expertos nacional y el Encuentro Intersedes Plei.

En general, la discusión temática propositiva giró en torno a la construcción de una gobernanza participativa, la arquitectura de un

gobierno universitario democrático y con autonomía, las relaciones entre actores internos y externos, los niveles y jerarquías para la toma de decisión y operación en todas las sedes. Hubo especial relevancia en asuntos relacionados con el ajuste a los mecanismos de participación y elección de directivas; la conformación de la representatividad en espacios colegiados de la Universidad; la definición de nuevas reglas de juego; los equilibrios de poder intrainstitucional; la dirección institucional y la toma de decisiones más ágiles y pertinentes en la estructura general de la Universidad.

Estas mesas expresaron consensos sobre la necesidad de transformar el modelo de gobierno, gobernanza y

gestión administrativa de la Universidad; consolidar la descentralización y la autonomía de las sedes a través del modelo inter sedes; fortalecer la gobernanza de la Universidad a través de mecanismos de transparencia/rendición de cuentas, participación y colaboración de la comunidad universitaria en la toma de decisiones institucionales, aprovechando las plataformas tecnológicas, en armonía con la ética institucional y la obligación normativa y legal. En estos ejercicios se resalta que la transformación del modelo de gobierno y la gobernanza es condición obligatoria para potenciar otros objetivos estratégicos de la Universidad.

La gobernanza universitaria se asume como el concepto central de las conversaciones de estas mesas y enmarca los ámbitos de lo organizacional (estructura, mecanismos) y la legitimidad (liderazgos, valores y visiones compartidas) en la toma de decisiones. De tal manera, muchos de los factores o variables involucradas en los escenarios-apuesta de la Universidad están relacionados con la autonomía y la conexión entre las sedes; la participación; la legitimidad; el financiamiento; la normatividad; la cultura y los valores democráticos; la planeación y la comunicación, entre sus principales. Las controversias se dieron especialmente al abordar el peso de los factores externos e internos involucrados en estas transformaciones;

la naturaleza y los alcances de los espacios de participación requeridos; los balances de poder en la toma de decisiones; y los tiempos y estrategias para asumir el debate en la Universidad.

En el marco de la gobernanza en la Universidad Nacional, los documentos de expertos identifican ejes del debate para los próximos años: la autodeterminación normativa de las IES públicas; la diferenciación funcional en la participación e inteligencia colectiva; la comunidad académica en proceso de ilustración y con capacidad de autorregulación; la democracia deliberativa; y la gobernabilidad como interacción cooperativa (cooperación dialógica o cooperación dialéctica) (Ruiz, 2020). Se plantea un incremento de dos tipos de tensiones y conflictividades: una externa, entre las universidades públicas y el gobierno, y la otra, las tensiones y conflictividades internas entre los estamentos en la Universidad: los directivos y los trabajadores/empleados; los directivos y los estudiantes; los directivos y los docentes (Ruiz, 2020).

En la próxima década habrá mayores demandas a favor de la participación del estamento universitario en la toma de decisiones del gobierno universitario, a la par que se intensifican las movilizaciones estudiantiles en defensa de la educación pública. Al respecto, un documento de expertos identifica unos llamados de sectores de la comunidad

En la dimensión de la gestión administrativa y de la planeación, el foco apunta a una organización menos centralizada, más ágil y flexible que facilite desarrollar los fines misionales de la Universidad en los territorios.

universitaria hacia la constitución de senados académicos (gobernanza compartida), como instancias consultivas de los cuerpos colegiados de decisión, o a la constitución de senados universitarios con miembros elegidos directamente por los estamentos que conforman las comunidades universitarias (Abril y Esteer, 2020). Otro llamado que se identifica es hacia la constitución de cuerpos legislativos autónomos responsables de las decisiones legislativas universitarias y de control institucional (enfoque de independencia de poderes) con una estructura organizacional configurada por comisiones: una administración (rector, vicerrectores y directores)





▲ Foto: Sede Caribe. Unimedios.

como instancia ejecutiva; y un Consejo Superior Universitario como instancia mayor. También se evidencian llamados en sectores de la comunidad universitaria hacia la implementación del mecanismo de la elección directa de rectores y decanos por parte de los estamentos universitarios (Abril y Esteer, 2020). Igualmente, llamados a ajustar el periodo rectoral y de decanos y su posible sincronización temporal (Abril y Esteer, 2020).

En la misma línea, se espera una presión creciente para reformar los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992 y la intensificación de la movilización social como protesta ante la insuficiencia de recursos que se asignan a las

IES públicas para funcionamiento e inversión. Las alternativas a la financiación vía presupuesto nacional también serán objeto del debate y análisis para su viabilidad, como el crecimiento de la gestión de recursos propios por parte de las universidades públicas, las convocatorias Minciencias, el Sistema General de Regalías, las donaciones, las estampillas, los Fondos Internacionales o de Cooperación Internacional (Abril y Esteer, 2020).

Los ejercicios prospectivos de las Mesas 6 también giraron en torno a la transformación de la gestión administrativa de la Universidad, como condición para potenciar otros objetivos estratégicos. La autonomía de



las sedes es uno de los atributos más asignados a este direccionador hacia el 2034, en el cual se revelan aspectos que configurarían la integración entre sedes: la subsidiariedad, concurrencia, descentralización, participación, comunicación, interoperabilidad, etc. En la dimensión de la gestión administrativa y de la planeación, el foco apunta a una organización menos centralizada, más ágil y flexible que facilite desarrollar los fines misionales de la Universidad en los territorios.

En cuanto al marco de transformación organizacional de la Universidad, se discuten modelos de gestión corporativos para la descentralización de la gestión, la simplificación normativa, el enfoque de operación a través de procesos (Lean Management), la desconcentración de las decisiones estratégicas, el enfoque territorial de la gestión y del desarrollo, el enfoque de descentralización y regionalización de la educación superior, los Centros de Servicios Compartidos Regionales y las Oficinas de Gestión de Proyectos – PMO (Abril y Esteer, 2020).

Tabla 4. Direccionadores de futuro postulados por las Mesas Plei de Sedes

Sedes	Direccionadores Mesas 1	Direccionadores Mesas 2	Direccionadores Mesas 3	Direccionadores Mesas 4	Direccionadores Mesas 5	Direccionadores Mesas 6
Amazonia	<p>La región en el proyecto cultural y colectivo de la nación. El compromiso de la Universidad Nacional con la región Amazónica.</p> <p>Sedes de Frontera y Sedes de Presencia Nacional: procesos de organización, gobierno y planeación de la UNAL en la Amazonia.</p> <p>Repensar y redimensionar la formación, investigación y extensión universitaria a una escala regional.</p>			Repensar y redimensionar la formación, investigación y extensión universitaria a una escala regional.		<p>Sedes de Frontera y Sedes de Presencia Nacional.</p> <p>Procesos de organización, gobierno y planeación de la UNAL en la Amazonia.</p>
Bogotá	<p>Investigación y extensión como ejes de conocimiento, intercambio tangible con las regiones y proyección social de la UNAL.</p> <p>Construcción de una sociedad, ética, equitativa, justa, inclusiva y pacífica.</p>	<p>Modelo pedagógico, ambiente educacional.</p> <p>Extensión, integración y diversidad.</p>	<p>Características regionales.</p> <p>Aspectos académicos.</p>	<p>Estructura organizacional; Estatuto Docente; el futuro es la ciencia; infraestructura de frontera para la investigación.</p> <p>Financiación interna y externa suficiente; proyectos de extensión alineados con los planes de desarrollo nacional y de las regiones donde la UNAL tiene presencia y colaboración con otras IES; la obtención y divulgación de resultados tangibles y relevantes genera interés de las empresas, comunidades y otros actores externos;</p>	<p>Hacia el cumplimiento de los ODS; la estrategia digital; gestión y campus inteligentes; infraestructura física; institutos de investigación.</p> <p>Cultura y clima organizacional: Universidad inclusiva, incluyente y transformadora; cultura y patrimonio vivo; comunicación digital y estratégica; integridad, ética y sistemas de rendición de cuentas.</p>	<p>Gobierno y gestión.</p> <p>Infraestructura y gestión de la información.</p>

Sedes	Direccionadores Mesas 1	Direccionadores Mesas 2	Direccionadores Mesas 3	Direccionadores Mesas 4	Direccionadores Mesas 5	Direccionadores Mesas 6
Bogotá				<p>articulación de las capacidades de la UNAL (docencia, investigación, ensayos de laboratorio, entre otras), junto con las de sus egresados, permite generar un ecosistema de conocimiento.</p> <p>Los recursos financieros, físicos y tecnológicos; articulación tanto entre los ejes misionales de la Universidad como entre los actores involucrados; superar procesos de investigación de naturaleza endogámica; la relación de los programas académicos con el medio nacional e internacional; la formación del recurso humano; política pública nacional que convoque a los actores y factores relevantes en términos de investigación, extensión y formación.</p>		

Sedes	Direccionadores Mesas 1	Direccionadores Mesas 2	Direccionadores Mesas 3	Direccionadores Mesas 4	Direccionadores Mesas 5	Direccionadores Mesas 6
Caribe	<p>Conexión de agenda pública.</p> <p>Fortalecimiento de la comunidad académica en la Sede.</p>			<p>Fortalecimiento de la relación entre la Universidad, los territorios, comunidades, gobiernos y empresas locales/regionales.</p> <p>Fortalecimiento de la relación con las comunidades académicas internacionales, ONG, redes del Gran Caribe.</p> <p>Organización de agenda interna de la investigación/ formación mediante el fortalecimiento de talento humano y participación comunitaria e intercambio de saberes.</p>		
De La Paz	<p>Gobernanza universitaria.</p> <p>Buen vivir.</p>	<p>Opciones de la economía naranja, emprendimientos, hacer – aplicar.</p> <p>Tejer desde la infancia.</p>	<p>Acceso, permanencia, éxito académico y egreso.</p> <p>Conectividad y sostenibilidad.</p>	<p>Fortalecimiento institucional intrínseco de la Sede de La Paz.</p> <p>Impacto sobre la formación de talento humano, el sistema de investigación y extensión, el medioambiente y el desarrollo social regional.</p>	<p>-Visión ecosistémica del sistema de ciencias, tecnologías, artes y culturas.</p> <p>-Visión orgánica de una plataforma inteligente de la planificación proyectual de los sistemas territoriales.</p> <p>-Visión cibernética de una plataforma inteligente y sostenible de datos.</p> <p>-Visión colaborativa de una plataforma de redes / observatorios regionales de cultura</p> <p>-Visión bioeconómica de una plataforma de marcas, negocios y emprendimientos.</p>	



Sedes	Direccionadores Mesas 1	Direccionadores Mesas 2	Direccionadores Mesas 3	Direccionadores Mesas 4	Direccionadores Mesas 5	Direccionadores Mesas 6
Manizales	Entorno y fines misionales. Cultura organizacional.	Formación de seres humanos integrales. Relación con la sociedad y excelencia en las funciones misionales.	Inclusión y diversidad. Cobertura responsable.	Transferencia de conocimiento, alianzas y vigilancia tecnológica. Cultura ambiental y flexibilidad curricular. Políticas de Estado y relaciones con la Universidad. Diseño de la política institucional. Modelo dinámico de organización para la gestión.	Gestión y emprendimiento hacia la transferencia de conocimientos e impacto social. Planeación y participación: Universidad, pertinencia y contexto.	Política y normativa. Autonomía. Financiamiento. Gobernanza.
Medellín	Integración regional y local. Planeación institucional e internacionalización.	Universidad y sociedad. Formación integral.	Dimensión social. Dimensión territorial.	Organización interna. Relaciones externas.	Dinámicas académicas epistémicas. Territorialidad y procesos sociales.	Gobernabilidad INT. Marco normativo INT. Gobernabilidad EXT. Autonomía universitaria EXT. Democracia participativa EXT.
Orinoquia	Articulación con el sector público, privado, la academia y la sociedad. Fortalecer la proyección y el impacto de la Sede Orinoquia en la región.	Interdisciplinariedad y contextualización para los territorios. Conexión en diferentes niveles de educación.	Articulación y alianzas con entidades externas para consolidar una educación de calidad y equidad. Educación inclusiva de calidad en una Universidad que aprende y se transforma.	Docencia integral para potenciar la investigación y extensión con proyecto regional, nacional e internacional. Fortalecimiento, movilización y desarrollo de nuevas capacidades en el territorio.	Transformación con identidad propia. Comunicación y fortalecimiento de redes.	Relaciones con el entorno. Modelo, articulación y arquitectura de gobierno, gestión por procesos, estructura orgánica menos jerarquizada.

Sedes	Direccionadores Mesas 1	Direccionadores Mesas 2	Direccionadores Mesas 3	Direccionadores Mesas 4	Direccionadores Mesas 5	Direccionadores Mesas 6
Palmira	<p>Potencialidades de desarrollo socioeconómico y de recursos naturales.</p> <p>Enfoque sistémico en relación con las funciones misionales de la Universidad.</p>	<p>Universidad de excelencia.</p> <p>Formación integral.</p>	<p>Política pública de educación inclusiva.</p> <p>Presupuesto.</p>	<p>Gestión académico-administrativa eficiente y eficaz que conduzca a una investigación de alta calidad, con programas académicos pertinentes.</p> <p>Egresados altamente calificados con bases fundamentales sólidas, innovación y participación en programas de investigación pertinentes para el desarrollo del país, estrechar lazos Universidad-empresa.</p>	<p>Pertinencia y calidad académica; beneficio social e institucional; relación de la UNAL con la sociedad, la empresa privada y la industria.</p> <p>Procesos y cultura de comunicación, memoria y patrimonio de la UNAL; integridad y ética universitaria en la UNAL.</p>	<p>Gobernabilidad académica y social de la UNAL.</p> <p>Equidad e inclusión.</p>
Tumaco	<p>Escenarios de paz y articulación entre sociedad, Estado y Universidad,</p> <p>Gobierno y cuidado del Pacífico colombiano.</p> <p>Formación.</p> <p>Fortalecimiento de la identidad cultural del Pacífico y de Tumaco.</p> <p>Saberes profesionales y ancestrales.</p> <p>Fortalecimiento de la economía regional.</p>	<p>Contexto del Pacífico y territorios cercanos: • cambios en la formación • bienestar universitario y acompañamiento estudiantil • proyecto de vida - valores • formación primaria y secundaria • gestión institucional.</p> <p>Formación: habilidades y capacidades de la comunidad educativa • globalidad-internacionalización • infraestructura física, tecnológica y de comunicaciones • ciencia, tecnología e innovación • cultura, conocimientos y saberes del territorio • investigación en el territorio • gestión administrativa • apoyo de la red social.</p>	<p>Infraestructura y recursos: • recursos humanos • ambiental • contexto del territorio • económica • política • interacción con la comunidad y el territorio • educativa • social.</p>	<p>Gestión institucional • político • económico • alianzas estratégicas • social y cultural • ambiental.</p> <p>Contexto social • gestión institucional • comunicación • financiación • política • alianzas estratégicas • extensión • empoderamiento de las comunidades • documentación de las memorias del territorio • construcción de escenarios.</p> <p>Gestión institucional • social y cultural • financiación • económico • alianzas estratégicas • investigación con enfoque territorial.</p>	<p>Modelo de gestión para la sostenibilidad financiera; infraestructura para el desarrollo del modelo de formación.</p> <p>Jardín Botánico y aspectos ambientales; epicentro cultural y tradición del Pacífico colombiano.</p>	<p>Proyección e inserción internacional (Asia - Pacífico) • inserción territorial (local y regional) • articulación entre la SPN Tumaco y las demás • identidad social y cultural • fortalecer la infraestructura tecnológica • cambio en el modelo organizacional de la SPN Tumaco • autonomía universitaria • proceso de toma de decisiones (participación de estudiantes, egresados, administrativos y profesores) • modelo pedagógico y proyecto académico.</p>

Fuente: informes de Mesas Plei, retosplei.unal.edu.co/viewToolkits



Tabla 5. Direccionadores de futuro postulados por las Mesas transversales Plei

MESA TRANSVERSAL	DIRECCIONADORES
Medellín	Universidad para la sociedad. Carácter público y autonomía.
Institutos	Investigación interdisciplinaria, multi y transdisciplinaria. Contribuir al desarrollo de la sociedad.
FIA, Palmira	Procesos misionales en el Biopacífico. Crecimiento y fortalecimiento de la investigación con un enfoque de innovación social. Flexibilidad de los currículos. Capacidades de liderazgo. Organización inteligente. Transformación digital.

Fuente: informes de Mesas Plei, retosplei.unal.edu.co/viewToolkits

Tabla 6. Direccionadores de futuro postulados por las Mesas de Expertos Plei

MESA DE EXPERTOS	DIRECCIONADORES
Formación integral, inclusión y cobertura responsable	Interdiscipliniedad e inclusión de nuevos saberes y de las múltiples culturas. Nuevos entornos de aprendizaje.
Generación de nuevo conocimiento, relación con los ecosistemas e internacionalización	Interdiscipliniedad e inclusión de nuevos saberes y de las múltiples culturas. Universidad por campos del conocimiento y no por Facultades.
Transformación organizacional y cultura organizacional	Organizaciones más flexibles, integradas y orgánicas. Transformación digital.
Sostenibilidad financiera	Estrategias de sostenibilidad financiera. Incidencia o liderazgo de la Universidad en el ámbito público.
Gobierno universitario y gobernanza	Transformación del modelo de gobierno. Enfoque territorial.

Fuente: informes de Mesas Plei, retosplei.unal.edu.co/viewToolkits

★ A partir de los direccionadores priorizados, las Mesas Plei configuraron las características de escenarios-apuesta (++) , escenarios alternativos (+/-+) y escenarios pesimistas (--), los cuales fueron descritos a través de relatos de la Universidad al 2034 que postulan miradas prospectivas, narrativas en las que confluyen la memoria, la experiencia, el análisis de los acontecimientos del presente y los aspectos visionarios que vislumbran el futuro en cada Sede, enmarcadas en su contexto histórico y territorial.

Para la construcción de los escenarios se propuso aplicar la técnica de los Ejes Schwartz, usando los macrodireccionadores para sintetizar y ordenar las percepciones acerca del futuro realizadas por las Mesas Plei 2034.

Los escenarios formulan entonces un rango de transformaciones, desde las deseadas, pasando por las más posibles o realistas, hasta las más temidas para el futuro de la UNAL al 2034.

En seguida veremos una síntesis general de las narrativas estructuradas por las mesas Plei en cada escenario, a partir de las interpretaciones de las tablas 5, 6 y 7 que se encuentran al final de este capítulo.

Configuración de escenarios de la Universidad al 2034: aproximación desde los relatos de las Sedes

El escenario-apuesta (++) : universidad integrada, armonizada y proyectada

El escenario-apuesta tiene sus cimientos en las fortalezas actuales de la UNAL, las cuales, junto con el mejoramiento y la incorporación de unos atributos vinculados al liderazgo en los territorios, la innovación, la solidaridad institucional, la coordinación de acciones y la capacidad de cambio cultural-organizacional, lleva a potenciar y proyectar a la Universidad en diversos ámbitos locales, nacionales e internacionales.

En este futuro, los fines misionales plenos de la Universidad se constituyen en el mecanismo natural de inserción y articulación con el territorio. Es una institución con prácticas pedagógicas y formativas integrales e innovadoras; que asegura, con una cobertura responsable, la calidad en la formación de las diversas comunidades, grupos étnicos y personas con discapacidad que integran la universidad del siglo XXI. Es un escenario favorable por la capacidad de construir alianzas y desarrollar diálogos con actores locales, nacionales e internacionales claves, como fórmula para generar liderazgo e incidencia de la Institución

con su entorno. El conocimiento generado tanto en la UNAL como en sus redes externas de cooperación, se configura como el insumo más importante en función de la resolución de problemáticas estructurales del país. Es un conocimiento basado en la interdisciplinariedad, la transdisciplinariedad, la interculturalidad, la interseccionalidad y la decolonialidad, en clave con lo glocal y el intercambio Sur-Sur.

En este escenario, se apuesta al liderazgo institucional para incidir en política pública, participar en órganos territoriales de decisión, colaborar con entidades gubernamentales y contribuir con los actores del sector privado al desarrollo de los territorios. Es una Universidad que genera este liderazgo desde lo local, para luego proyectarlo hacia ámbitos de lo nacional y de la región latinoamericana. Es una Universidad que intensifica su proyección en los circuitos internacionales del conocimiento, con un enfoque de apuesta por el Sur.

Las políticas y los enfoques en formación, investigación, extensión e innovación de la Universidad hacia el 2034 se caracterizan por su formulación, coordinación y sinergias entre las sedes, a la vez que priorizan, armonizan y equilibran las capacidades institucionales para dar respuesta a los retos y problemáticas locales, regionales y de la nación.





▲ Foto: Unimedios, Sede Medellín.

El conocimiento generado tanto en la UNAL como en sus redes externas de cooperación, se configura como el insumo más importante en función de la resolución de problemáticas estructurales del país.

Este escenario favorable para la UNAL se concibe como el resultado de una fase de consolidación de los proyectos de transformación de la gobernanza institucional. La apuesta refiere a los niveles de participación efectiva de la comunidad universitaria en un modelo de gobernanza universitaria, aspecto que en muchos informes de Mesas Plei y de expertos se profundiza para exponer mecanismos de participación, composición y responsabilidades en la toma de decisiones. En particular, la autonomía de las sedes es uno de los atributos más asignados a los escenarios de Universidad al 2034. Se revelan aspectos que caracterizan esa autonomía en el marco de un modelo intersedes o

de sedes regionales (descentralización administrativa; horizontalidad en la toma de decisiones; balance y equidad de los recursos; interoperabilidad en la gestión; subsidiariedad y concurrencia para el cierre de brechas; integración orgánica de las 9 sedes, etc.). Es una autonomía que se refuerza en el diálogo constructivo y colaborativo con el Estado, los gobiernos nacionales y regionales, y las comunidades del territorio. Es una Universidad que se autogobierna de forma transparente, participativa y colaborativa, apoyada en la tecnología digital y en la información para la toma de decisiones.

En la dimensión de la gestión administrativa y la planeación el foco apunta a una organización menos centralizada, ágil y flexible que facilite tomar decisiones y desarrollar los fines misionales de la Universidad desde y con los territorios.

Los escenarios intermedios (+/-/+): Universidad abstraída y de inercias

Estos escenarios indican desequilibrios entre los direccionadores o vectores de futuro comprometidos con la Universidad: se potencian algunas variables con el costo de rezagar otras. Representa las dificultades para avanzar y gobernar de manera equilibrada todas las variables comprometidas del escenario, dado los condicionantes externos, políticos, las brechas entre territorios y los eventos disruptivos.

Es una Universidad que mantiene y sostiene a largo plazo sus fortalezas en aquellos indicadores en los que se es fuerte en el presente. Una institución formadora de profesionales, que genera y transfiere conocimiento y que es reconocida en el ámbito nacional por sus estándares de calidad académica y compromiso con la educación superior pública.

Es un escenario caracterizado por las inercias del pasado y con mínimas transformaciones en política institucional, gobernanza y estructura organizacional. Las sedes se muestran preocupadas por una incapacidad institucional para responder de mejor manera a los cambios y demandas de la sociedad, lo que las lleva a un aislamiento defensivo para evitar ser desbordadas por las demandas del entorno.

El escenario pesimista (--): Universidad estancada

El escenario con esta connotación se caracteriza por el estancamiento en los direccionadores clave de la Universidad al 2034. Un foco temido es el centralismo institucional, que afectaría los márgenes de maniobra de las sedes para reducir sus brechas estructurales y para conocer, entender e interactuar mejor con sus entornos y territorios. Es una Universidad que no tiene claridad en las políticas y en las acciones para

desarrollar sus fines misionales en nuevos contextos sociopolíticos, económicos y culturales. La gobernanza universitaria se puede ver afectada por la crisis profunda de financiación de la Universidad, generando respuestas centralizadas y restrictivas.

En las Sedes de Frontera, este escenario relega su capacidad de ampliar y mejorar sus plantas docentes, sus infraestructuras físicas y tecnológicas. En los escenarios más pesimistas, los estancamientos y rezagos institucionales se traducen en la falta de respuesta oportuna de la Universidad para adaptar sus fines misionales a los cambios y demandas de las comunidades en los territorios y a las nuevas tendencias mundiales. Allí, la Universidad se ve abocada a una contracción de sus Sedes de Presencia Nacional y resigna el ejercicio de sus fines misionales en los territorios de frontera. La emergencia y consolidación de otros actores públicos y privados asociados con la educación superior, la investigación, el liderazgo y el desarrollo desplazan a la Universidad Nacional y asumen parte de ese papel.

Para las Sedes Andinas, es un escenario de amenaza si domina el desinterés estatal por la suerte de la universidad pública. Un escenario con respuestas más centralizadas y más restrictivas que llevarían a una crisis institucional y a serios obstáculos para cumplir los mínimos de las funciones misionales de la UNAL.



Es una Universidad que mantiene y sostiene a largo plazo sus fortalezas en aquellos indicadores en los que es fuerte en el presente. Una institución formadora de profesionales, que genera y transfiere conocimiento y que es reconocida en el ámbito nacional por sus estándares de calidad académica y compromiso con la educación superior pública.



► Foto: Unimedios, Sede de La Paz.

Tabla 5. Escenarios al 2034 postulados por las Mesas Plei de Sedes - síntesis de relatos

ESCENARIO	SEDE AMAZONIA
Mesa 1	<p>(++) La idea de sede regional, que supere la dualidad presencia nacional/frontera y que sea enriquecida como Sede con aportes transfronterizos; doble referencia regional: como la integración nacional y como oportunidad de integración multinacional.</p> <p>(--) Restricciones de integración nacional: superables en el piedemonte con transporte terrestre, y en la llanura solo por vía aérea o fluvial por el río Putumayo; fragilidad de comunicaciones virtuales: compromiso de la nación para apuntarle a la superación del nudo gordiano de la integración Amazónica entre sí y con el país.</p>
Mesa 4	<p>(++) La organización futura de la investigación amazónica de la UNAL debe recoger, modificar y proyectar la experiencia de la Sede Amazonia y su Instituto Amazónico de Investigaciones, para diseñar una estructura y una organización flexible y eficaz capaz de responder a los retos de la gestión de la investigación en una región; consolidación regional, visibilidad nacional e internacionalización de la investigación amazónica; proyección social de la formación y la investigación.</p>
Mesa 6	<p>(++) Revisión, actualización y reformulación de la visión y misión generales de la Universidad Nacional según la proyección de su compromiso y acción regional en la Amazonia colombiana. Esto incluye la formulación de los principios estratégicos que caracterizan esa misión y visión. Elaboración de una propuesta de organización y estructura generales de la Sede en el marco del modelo intereses de la UNAL. Definición y explicitación de los diferentes niveles de autonomía, subsidiariedad y concurrencia. Desarrollo y actualización normativa correspondiente, en el marco de un proceso de implementación y eventual (necesario y deseable) reforma del Estatuto General de la UNAL.</p>

ESCENARIO	SEDE BOGOTÁ
Mesa 1	<p>(++) Una universidad adaptada a un modelo de regiones, cuya política reduzca las inequidades entre las sedes, promueva una armonización entre estas y contribuya al desarrollo de las regiones y a la construcción de nación. Ocupa un destacado lugar internacional y es la universidad más importante del país, reconocida en todas las regiones como un actor social propositivo tanto en procesos formativos con pertinencia y amplia cobertura, como en la investigación y el intercambio de saberes y conocimiento con las comunidades. El fortalecimiento de las relaciones Universidad-Estado-empresa-comunidad. Una institución económicamente estable.</p>
Mesa 2	<p>(++) La UNAL promueve y fomenta permanentemente la ética y los valores en la cultura universitaria y la cultura ciudadana; diseña, construye y mantiene ambientes incluyentes adecuados para la formación de ciudadanos que transforman la sociedad. La UNAL promueve el constante desarrollo integral del bienestar y las políticas pertinentes para todos los miembros de la comunidad universitaria. La UNAL es el escenario ideal para el trabajo y la producción inter y transdisciplinar. Nuestra comunidad universitaria está conformada por directivos, profesores, estudiantes y sus familias, administrativos, egresados, pensionados y trabajadores. La UNAL se integra a la ciudad y a las regiones a través de la investigación, la extensión y la comprensión e incidencia sobre el contexto, hasta un ámbito internacional. Los docentes son ejemplares; se trabaja permanentemente para consolidar buenos y mejores ambientes de formación.</p>



<p>Mesa 3</p>	<p>(++) La Universidad logró establecer los mecanismos de cooperación con universidades locales y se dieron mejoras en las características regionales. Esto lleva a fortalecer el nivel de formación de la comunidad para una educación inclusiva que considera la diversidad, la multiculturalidad y la ampliación responsable de la cobertura social y territorial.</p> <p>(+-) La Universidad no logró establecer los mecanismos de cooperación con universidades locales; sin embargo, se avanzó en la solución de problemas y en el nivel de formación de la comunidad, consiguiendo una educación inclusiva que considera la diversidad, la multiculturalidad y la ampliación responsable de la cobertura social y territorial, gracias a las mejoras en las características regionales.</p> <p>(-) La Universidad estableció los mecanismos de cooperación con universidades locales; sin embargo, no se obtuvo el impacto esperado en la solución de los problemas ni mejoras en las características regionales, tampoco en el nivel de formación de la comunidad hacia una educación inclusiva y en la ampliación responsable de la cobertura social y territorial.</p> <p>(--) La Universidad no estableció los mecanismos de cooperación con universidades locales, tampoco hubo mejoras en las características regionales ni el nivel de formación de la comunidad hacia una educación inclusiva, y tampoco en la ampliación responsable de la cobertura social y territorial.</p>
<p>Mesa 4</p>	<p>(++) “El paraíso terrenal” –o “la UNAL soñada”–, en el cual la UNAL cuenta con financiación interna y externa suficiente para impulsar la misión de extensión de la comunidad académica.</p> <p>(+-) “más de lo mismo”, “nada nuevo bajo el viejo sol”, sería en el que existe poca financiación para la prestación de los servicios; es decir, se atiende básicamente la demanda.</p> <p>(-) “buscando el tesoro perdido” o “haciendo de tripas corazón”, reflejaría una UNAL sin financiación suficiente, en donde se hace necesario alinear la oferta de servicios de extensión a las necesidades y potencialidades expresadas por las comunidades, los empresarios, la industria y por los planes de desarrollo nacional y de las regiones donde la UNAL tiene presencia.</p> <p>(+-) “El palo en la rueda” o “perdiendo el tiempo”: existe la financiación interna y externa para que los proyectos de extensión y los servicios puedan darse; sin embargo, los proyectos no son exitosos y los resultados no son los esperados.</p> <p>(--) “sálvese quien pueda”, sería donde la UNAL no cuenta con financiación externa ni interna suficiente para desarrollar los proyectos.</p>
<p>Mesa 5</p>	<p>(++) La Universidad deberá impactar positivamente en la erradicación de la pobreza y lograr que todos puedan acceder a una educación de calidad, teniendo como herramienta fundamental el desarrollo de innovación social y considerando las diversas necesidades de cada territorio. En sus procesos de apoyo, la Universidad Nacional contará con una dependencia de nivel estratégico que lidere el gobierno y la gestión de las TIC. La Universidad Nacional integrará las tecnologías de información y las comunicaciones (TIC) en sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo en un continuum de transformación digital. La Universidad y sus egresados jugarán un papel determinante en la generación de empleo, en la innovación sostenible y responsable y en la vinculación entre Universidad, empresa y sociedad. Las sedes contarán con campus inteligentes. La Sede Bogotá contará con una infraestructura física y tecnológica orientada a satisfacer las necesidades de una formación integral, reconocida por su valor patrimonial, en la que su concepción urbanística permita una articulación con el Distrito en el desarrollo científico, tecnológico, humanístico, artístico y de innovación, con un enfoque sostenible y que permita una gestión inteligente del territorio.</p> <p>(++) Se consolida como un laboratorio social, inclusivo e incluyente y transformador de las relaciones de poder. Cátedra de integridad vital obligatoria en todas las carreras. Estándares mínimos para garantizar comportamientos íntegros en la comunidad universitaria. Implementa estrategias de control del fraude y la corrupción. Fortalece la política de integridad. Campus como lugar de memoria y paisaje cultural. Sistema de comunicación basado en la transformación digital, incluyente, participativo, articulado, equitativo, que reconoce la diversidad de la Universidad y las particularidades del territorio y promueve la cultura, la memoria y el patrimonio.</p>

Mesa 6	<p>(++) En gobierno: una estructura organizacional más sencilla, más ágil, menos centralizada y más participativa. Políticas de inclusión y equidad. En gestión: planeación estratégica a largo plazo de las funciones misionales articuladas a problemáticas de la sociedad; comunicación asertiva y de doble vía; mecanismos de rendición de cuentas fortalecidos. En infraestructura: sistemas de información robustos y armoniosos.</p> <p>(--) Débil relación de la UNAL con su entorno. Una gestión compleja, poco ágil y altamente centralizada. Un gobierno en completa discordancia con la concepción de una democracia pluralista y participativa.</p>
---------------	--

ESCENARIO	SEDE CARIBE
Mesa 1	<p>(++) La Sede Caribe ha logrado incidir en el desarrollo regional del Archipiélago; agente de cambio en la problemática sociocultural, económica, ambiental y tecnológica en el Gran Caribe; referente académico e investigativo para la creación de un ministerio del mar.</p> <p>(+-) La Universidad es consultada en la agenda académica, pero no da abasto con la planta docente existente para responder a las necesidades del territorio.</p> <p>(-+) En la Sede Caribe se han potenciado los logros académicos de la planta docente pero en medio de la desarticulación con agendas públicas y comunidades.</p> <p>(--) La Sede Caribe totalmente desarticulada de las necesidades y la realidad del Caribe; la UNAL decide cerrar sus Sedes de Frontera por crisis presupuestal.</p>
Mesa 4	<p>(++) La Sede va a ser un referente nacional y regional en investigación comunitaria, para resolver problemas que se presentan y liderando las políticas públicas y los comités de ciencia y tecnología locales y nacionales. Capacidad de infraestructura y de alumnos aumenta guiada por un recambio generacional y un incremento en el número de profesores y administrativos, mientras que la Dirección de Relaciones Exteriores les se fortalece articulándose con los egresados y posibilitando múltiples acuerdo y convenios internacionales.</p> <p>(--) El desarrollo infinito de ejercicios de planeación que no llegan a ser ejecutados y por lo consiguiente la pérdida constante de liderazgo regional dejando a la Universidad Nacional aislada y posiblemente reemplazada por otra; no incidir en la formación de un capital humano que permita la transformación del Archipiélago y la región; no lograr fortalecer la planta docente y por consiguiente no alcanzar los propósitos desarrollados en los planes de desarrollo; no lograr ninguna incidencia en la región y perder la respetabilidad como institución en la región insular; no consolidar la infraestructura física y administrativa necesaria para lograr los objetivos propuestos en este ejercicio; el abandono de las regiones por parte de la UNAL.</p>



ESCENARIO	SEDE DE LA PAZ
<p>Mesa 1</p>	<p>(++) Amplía la oferta académica de calidad y los proyectos e investigaciones. Trabaja de forma conjunta con actores del territorio en recuperación ecosistémica. Promueve alianzas entre las comunidades urbanas y los pueblos originarios de la Sierra Nevada de Santa Marta. Se convierte en un eje articulador del desarrollo regional. Los egresados se han constituido en eje de las transformaciones sociales que permiten garantizar la preservación de la paz. Articulación Universidad y establecimientos educativos oficiales.</p> <p>(+-) Consolidación de proyectos que promueven la sostenibilidad en el territorio. Proyectos se ven truncados por las centrales mineras.</p> <p>(--) Territorios en crisis ambiental.</p>
<p>Mesa 2</p>	<p>(++) Liderazgo en la transición a una región altamente productiva que se desarrolla de forma sostenible. Los departamentos del Cesar, La Guajira y Magdalena son liderados por nuestros egresados; integración de los departamentos Cesar, Magdalena y La Guajira a partir de un modelo pedagógico UNAL. Complejo de laboratorios en la región. (--) Politización.</p>
<p>Mesa 3</p>	<p>(++) La Universidad ha logrado consolidarse como referente de educación inclusiva de calidad con perspectiva de reconocimiento multicultural en todas sus actividades misionales, y con aportes a la construcción de paz.</p> <p>(+-) La Universidad ha avanzado en la oferta de educación inclusiva de calidad con perspectiva de reconocimiento multicultural en todas sus actividades misionales y con aportes a la construcción de paz, pero debe mejorar tanto sus indicadores de éxito académico (desde asegurar el acceso hasta el egreso satisfactorio) como la articulación institucional con las comunidades y en el territorio.</p> <p>(+-) La Universidad no logra consolidar un proyecto de educación inclusiva de calidad, aunque ha mejorado la articulación institucional con las comunidades y en el territorio.</p> <p>(--) La Universidad no ha avanzado en la oferta de educación inclusiva de calidad y persiste el rezago en la perspectiva de reconocimiento multicultural en sus actividades misionales; escasa articulación institucional con las comunidades y en el territorio.</p>
<p>Mesa 4</p>	<p>(++) Sede que ha ampliado y fortalecido su infraestructura física y su planta Docente. Se constituye en eje articulador regional tanto con entidades educativas como con la industria local, nacional e internacional. Ofrece una cobertura efectiva y de calidad de nivel de pregrado y de posgrado en la región Caribe. Contribuye a la transformación social y propicia escenarios que impulsan la soberanía tecnológica, la conservación del ambiente y el bienestar social.</p> <p>(+-) Limitada infraestructura y planta docente, pero es eje articulador en la región. Aunque se amplía la infraestructura y la planta docente no sin robustecer el sistema de investigación y competitividad local.</p> <p>(--) Presenta limitaciones en su infraestructura física y de personal debido a una limitada gestión y disponibilidad presupuestal. No se ha logrado robustecer ni articular el sistema de investigación y competitividad local y los esfuerzos para desarrollar proyectos.</p>
<p>Mesa 5</p>	<p>(++) Campus universitario / ecosistema territorial Caribe seco, sistema de laboratorios de trabajo colaborativo inter y transdisciplinario. Plataforma territorial inteligente para la planificación proyectual; plataforma redes / observatorios de cultura y memoria plataforma de marcas, negocios y emprendimientos.</p>

ESCENARIO	SEDE MANIZALES
<p>Mesa 1</p>	<p>(++) Universidad de la nación colombiana que aporta a la resolución de problemáticas del país e incide en política pública. Con capacidad de interactuar con los procesos de formación desde la educación básica y media. Reconocida como un actor principal en el proceso de reconciliación y cohesión social. Con capacidad de evolucionar frente a los retos que presentaba la escasez de recursos. Con capacidad de construir alianzas. Con un modelo de descentralización de funciones y mayor grado de autonomía.</p> <p>(+-) Mejoran las condiciones del vector entorno y fines misionales a partir de ciertas condiciones, pero se conserva el estado de inercia frente a la relación con el vector de cultura organizacional.</p> <p>(+-) Mejoran las condiciones del vector cultura organizacional, a partir de ciertos factores, pero se conserva el estado de inercia frente a la relación con el vector entorno y fines misionales.</p> <p>(--) Inercia, no se cuenta con alianzas que permitan obtener mayores recursos. Brechas formativas y sociales en los estudiantes de pregrado. Desconocimiento del entorno regional.</p>
<p>Mesa 2</p>	<p>(++) La transdisciplinariedad, la interdisciplinariedad, la interculturalidad y la multiculturalidad guiarán las prácticas pedagógicas. Formación en habilidades blandas, socioemocionales y competencias ciudadanas. Fuerte formación humanista. Formación con bases científicas, artísticas, estéticas y culturales y la comprensión de sus contextos local y global, para enfrentar los cambios y realizar apropiación crítica de teorías y tecnologías. Aulas abiertas a la sociedad y en la capacidad de formar y proponer soluciones a las problemáticas del entorno.</p>
<p>Mesa 3</p>	<p>(++) La Universidad Nacional ha logrado promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable.</p> <p>(+-) La Universidad Nacional avanza con suficiencia en la implementación de la política institucional para promover una educación inclusiva y diversa con cobertura responsable.</p> <p>(+-) La Universidad Nacional se encuentra en una débil implementación de la política institucional en educación inclusiva democratizando el conocimiento y la cobertura responsable.</p> <p>(--) La Universidad Nacional ha tenido escaso avance en su política institucional para promover una educación inclusiva y diversa con cobertura responsable.</p>



<p>Mesa 4</p>	<p>(++) Diálogo en el Edén: la Universidad ha realizado profundas reformas que la ubican como el gran referente nacional para las grandes decisiones y debates del país. Se ha modernizado su estructura de gobierno corporativo, se ha simplificado su estructura normativa y el modelo organizacional es dinámico y flexible. Docencia, investigación y extensión integrada a los retos del país.</p> <p>(-+) Guía incomprendida: pese a los grandes esfuerzos por parte de los estamentos de la Universidad para sustentar la importancia de la Universidad como factor esencial para desarrollo nacional, las dirigencias de los sectores políticos y empresariales no responden eficazmente y mantienen el alejamiento y la precaria vinculación con la Institución.</p> <p>(+-) Ensamble "autista": se han dado importantes transformaciones sociales, culturales y económicas en el país, pero la UNAL ha continuado con su dinámica inercial interna y aislada de las demandas de la sociedad.</p> <p>(--) Madurez inercial: la Universidad se vive el día a día bajo el criterio de responder a los desafíos coyunturales garantizando la estabilidad institucional.</p>
<p>Mesa 5</p>	<p>(++) La universidad es reconocida por la calidad y modernidad de sus procesos administrativos y misionales. Posicionamiento institucional basado en la protección, promoción cultural, divulgación de la diversidad y del patrimonio, los espacios de territoriales y la construcción de memoria colectiva. Calidad, excelencia académica e incidencia en política pública y en ámbitos de decisión.</p> <p>(-+) La Universidad líder y participa activamente en los ecosistemas de emprendimiento, investigación y desarrollo, apropiados por su comunidad. Hace falta expandirse internacionalmente y fortalecer la incidencia de la Universidad en la formulación de políticas para la gestión del conocimiento en el país, con base en la relación Universidad-empresa-Estado.</p> <p>(+-) La Universidad mantiene estándares académicos de calidad exigidos y estructura organizacional. No ha implementado procesos de transformación o innovación organizacional, debido tanto a la falta de liderazgo como a la apatía y resistencia al cambio de sus integrantes.</p>
<p>Mesa 6</p>	<p>(++) Alcanzando ideales: la UNAL es altamente reconocida. La Universidad puede actuar con gran autonomía presupuestal. Una dinámica de transformación interna, con modelos de gestión flexibles, orientados a la eficiencia y la eficacia.</p> <p>(-+) Metamorfosis de la organización: escenario más realista. Se seguirá dependiendo en gran medida del presupuesto estatal, no sujeto a un crecimiento vegetativo, como el establecido en la Ley 30, pero condicionado al "rendimiento prospectivo". Continuará creciendo de manera moderada para responder parcialmente a los requerimientos del entorno cambiante. Gozará de la autonomía consagrada en la Constitución Política, y consigue modificar la Ley 30 y el Decreto 1210.</p> <p>(+-) Observadores del cambio: propensión a que las reformas deseadas no se alcancen, o se alcancen a medias: Universidad que se tiene hoy en su estructura, régimen normativo, y sistema de gobierno, con los impactos y limitantes en la gestión institucional.</p> <p>(--) Ahogamiento: institución obligada a generar los recursos para sostener su funcionamiento, a sacrificar la autonomía y la libertad de investigación y cátedra ante los capitales privados, a elevar el costo de las matrículas para cubrir la nómina de sus profesores, a restringir el derecho de los profesores y administrativos a avanzar en sus carreras.</p>

ESCENARIO	SEDE MEDELLÍN
<p>Mesa 1</p>	<p>(++) Integración de los planos local, regional, nacional e internacional. Acuerdos con diferentes actores y sectores. Conocimiento para la solución de problemáticas.</p> <p>(+-) Comunidad académica que interactúa. Esfuerzos aislados. Confusión interna.</p> <p>(-+) Excelente producción científica y cultural para la visibilización internacional. No articulada a los ámbitos locales.</p> <p>(--) Problemas presupuestales e institucionales afectan la inversión y calidad académica. Carencia de liderazgo y acuerdos estratégicos.</p>
<p>Mesa 2</p>	<p>(++) Nuevos conceptos de universidad, educación, rehumanizadora, intercultural, con ambientes de formación virtuales y físicos humanos de alta calidad y bienestar general acorde con los valores institucionales. Responsabilidad social territorial y universitaria, procesos administrativos y de comunicación efectivos. Formación integral, la ética, la inclusión de saberes y los aportes a la paz.</p> <p>(+-) Ambientes adecuados para la formación integral. Aporte a la paz. Alianzas nacionales e internacionales. Formación y ética pospandemia. No responde a la formación de la juventud y educación superior. Rezago en formación y nuevas tecnologías. No aporta a la ética profesional.</p> <p>(-+) La sociedad no reconoce ni visibiliza el esfuerzo de la Universidad.</p> <p>(--) El proyecto formativo de la Universidad desconoce la ética. No se consolidan estrategias para vincular las funciones misionales con el contexto nacional y global. La Universidad y la sociedad no dan cuenta de un diálogo.</p>
<p>Mesa 3</p>	<p>(++) La Universidad Nacional tiene presencia en todo el país de forma virtual o presencial. Una universidad que ofrezca todas las facilidades para la movilidad internacional, las prácticas, mentorías, campus convertidos en centros culturales y de pensamiento con sensibilidad y compromiso social. Universidad que ayuda a transformar a los más próximos y a los externos, acercar los territorios y plantear la intervención de los estudiantes en las problemáticas propias de cada territorio.</p> <p>(+-) Una universidad diseminada por el territorio con infraestructuras para la presencialidad, pero descontextualizada de las problemáticas de las comunidades. Una Universidad incluyente y bien dotada, pero concentrada en sus sedes.</p> <p>(-+) La Universidad como proyecto tecnocrático, homogeneizador y hegemónico.</p> <p>(--) Una universidad que concentra a los estudiantes de mejor desempeño académico medidos por un examen de admisión que no contempla su capacidad de respuesta para solucionar problemas de su entorno. Una universidad que no se preocupó por promover una educación inclusiva. Una universidad que no se preocupó por el bienestar de sus estudiantes. Una universidad anclada en la presencialidad. Los jóvenes han liderado desde hace años procesos de educación que no requieren certificado formal universitario. Se acaba la universidad pública en Colombia.</p>



<p>Mesa 4</p>	<p>(++) Universidad con capacidades, interactuante, posicionada y visible.</p> <p>(-+) Universidad parroquial desconectada de la comunidad académica internacional.</p> <p>(+-) Institución altamente reconocida nacional e internacionalmente, con alta capacidad para visibilizar y ofrecer sus capacidades instaladas y alto conocimiento e investigación, pero con deficiencias internas, retrocesos, bajas proyecciones y poca gerencia que permita la sostenibilidad del trabajo ya realizado con los externos.</p> <p>(--) Universidad en “la olla”, adolece de adecuadas relaciones interinstitucionales locales e internacionales, ineficiente en sus procesos administrativos y deja de ser competitiva.</p>
<p>Mesa 5</p>	<p>(++) Escenario relacional, con un diálogo interepistémico activo. Campus fuertemente interactivo, relacionado, dinámico, responsable con la memoria y el patrimonio tangible e intangible; de alta calidad espacial y tecnológica. Una Universidad con altísimas capacidades de diálogo social, político, tecnológico y académico.</p> <p>(-+) Escenario indexado, producción académica indexada pero desconectada de las problemáticas de los territorios. Escenario conectado con el sistema urbano y la planificación territorial, pero cerrado al diálogo interno y externo.</p> <p>(--) Escenario rutinario, sin articulación con las políticas públicas y sin procesos desencadenantes en el desarrollo académico. Universidad con tendencia al encierro intelectual y social, que se desconecta física y culturalmente del territorio que le da sentido.</p>
<p>Mesa 6</p>	<p>(++) La Universidad tendrá un modelo de formación liderado por los estudiantes y los profesores. La Universidad ha logrado expedir su propia ley orgánica que contempla un senado de personal académico. Totalmente autónoma pero interconectada. El modelo de campus universitario cada vez va perdiendo más peso. El papel de la relación de la Universidad con el Estado estará alrededor de procesos de legitimación del conocimiento. Transformación organizacional bajo un enfoque de procesos, con una estructuración basada en unidades, flujo de procesos y decisiones.</p> <p>(-+) Matamos al tigre y nos asustamos con el cuero: institución potencialmente autónoma y democrática, pero sus comunidades son inferiores al reto; administración endogámica; marco normativo débil; dependiente del presupuesto nacional. La Universidad politizada o caótica.</p> <p>(-+) Universidad isla: se parece a la situación actual, se supone que hay una autonomía universitaria que no se está aplicando.</p> <p>(--) Universidad sin gobernabilidad. Un escenario de privatización con matrículas muy costosas. Gestiona el conocimiento, pero no lo produce. Se desdibuja el papel real que cada persona debe desarrollar en la Universidad.</p>

ESCENARIO	SEDE ORINOQUIA
<p>Mesa 1</p>	<p>(++) Estructura académico-administrativa fortalecida y moderna, con calidad física y humana. Notable colectividad académica y robustez de la planta profesoral. Referente académico, liderazgo e incidencia en el desarrollo regional.</p> <p>(--) Gestión universitaria centralizada, débil empoderamiento de Sedes de Fronteras, visión de un desarrollo nacional sin atender la visión local y regional.</p>
<p>Mesa 2</p>	<p>(++) Líder en el desarrollo de procesos que enriquecen el capital cultural, científico e investigativo de la región.</p> <p>Interdisciplinariedad, nuevos programas académicos de pregrado y posgrado, ambientes participativos con diversos actores de la región.</p> <p>Ampliación, mejoramiento y modernización de la planta física del campus.</p> <p>Presencia en las regiones de frontera del territorio nacional desde sus ejes misionales de formación, investigación y extensión.</p> <p>(+-) Pendiente consolidar la articulación de sus procesos académicos con los diferentes niveles de educación en los territorios.</p> <p>(-+) La cobertura de la UNAL Sede Orinoquia se está viendo reducida significativamente</p> <p>(--) Menos de 10 docentes y no cuenta con programas completos.</p> <p>No cuenta con la capacidad para afrontar una mejor articulación con la educación básica y media.</p>
<p>Mesa 3</p>	<p>(++) Universidad que se consolida en la región innovando en procesos para la educación inclusiva y de calidad. La Sede ha logrado fortalecer sus prácticas pedagógicas y es ejemplo de éxito educativo para la región Orinoquia con un modelo implementado activamente en las 5 nuevas Sedes de Frontera.</p> <p>La UNAL es un espacio abierto, democrático, igualitario con capacidad de incluir comunidades indígenas de la región. Se promueven alianzas entre diferentes instancias para el fortalecimiento de la educación básica y media.</p> <p>(--) Preocupación por la NO inclusión y equidad laboral en la región Orinoquia.</p> <p>Desinterés de organizaciones en relación con el sector de la educación.</p> <p>Estudiar una carrera profesional no es viable para un estudiante.</p>



<p>Mesa 4</p>	<p>(++) Orinoquia agroindustrial, innovadora y emprendedora. La UNAL cuenta con grupos de investigación que impactan en múltiples áreas de las ciencias a la región de la Orinoquia. La Universidad se constituye en un actor fundamental para el desarrollo y el diálogo regional.</p> <p>La Universidad lidera y apoya el desarrollo agroindustrial, y sus egresados PEAMA inciden en el bienestar de su región. La Universidad ha logrado fortalecer las competencias comunicativas en lengua materna y lenguas extranjeras gracias a programas focalizados.</p> <p>(--) Orinoquia rezagada, recuperación lenta de los efectos de la pandemia. Sufren las arcas de la financiación.</p>
<p>Mesa 5</p>	<p>(++) Sede reconocida como la principal fuente de producción académica, científica, investigativa y cultural de la región Orinoquia, referente en evolución e innovación con identidad cultural.</p> <p>La Universidad logra incrementar su cobertura en la formación de profesionales en la región; se crea la red internacional PEAMA. La integridad y la ética constituyen el pilar fundamental del proyecto de vida de la comunidad universitaria".</p> <p>(-+) Universidad líder en sus procesos misionales y actor central en la construcción de nación.</p> <p>Escenario de rezago en estrategia digital, pierde competitividad frente a otras IES de Colombia, Latinoamérica y el Caribe.</p> <p>(--) Escenario rupestre, la Universidad se rezaga en la transformación digital y pierde competitividad frente a otras IES de Colombia, Latinoamérica y el Caribe. La Universidad no logra implementar el Plan Maestro Físico y Tecnológico de la Sede generando que las nuevas estrategias pedagógicas se vean afectadas por el escaso nivel de TIC en la región y en la Sede. Falta una mirada de mayor permeabilidad en escenarios internacionales, especialmente en territorios de frontera.</p>
<p>Mesa 6</p>	<p>(++) Autonomía y liderazgo colectivo: la Sede se destaca por su modelo de organización innovador gracias al fortalecimiento de su relación con el entorno basado en su nuevo modelo de gobernanza.</p> <p>Estructura académico-administrativa facilita el flujo, la integración y la interacción entre sus ejes misionales y los potencia en lo local y lo regional al ponerlos al servicio de la construcción de nación.</p> <p>Modelo de gobernanza que hace posible el reconocimiento de la diferencia y la diversidad multiactores, propiciando un liderazgo colectivo, desde la participación equitativa.</p> <p>(-+) Excesiva centralización: el modelo de gobernanza de la Universidad no permite un modelo de gestión académico-administrativo descentralizado. Escaso empoderamiento y autonomía de la Sede afecta el desarrollo institucional y el impacto en la región.</p>

ESCENARIO	SEDE PALMIRA
<p>Mesa 1</p>	<p>(++) Consolida oferta académica a través de programas de pregrado y posgrado. Fortalece la presencia en la región Pacífico. Construye liderazgo regional. Lidera la educación asistida a través de plataformas digitales e interactivas. Coopera con las instituciones públicas y privadas locales y regionales en el desarrollo y la implementación de proyectos de impacto regional. Contribuye a la transformación agrícola y agroindustrial. Investiga y desarrolla a través de la innovación y el uso de la nanotecnología el sector agrario e industrial.</p> <p>(--) Situación actual, estancada y sin aprovechar las potencialidades de la región Pacífico. Baja participación de los jóvenes en las convocatorias de admisión. Problemas presupuestales para funcionamiento e inversión que afectan la calidad. Procesos académicos tradicionales sin aplicación e innovación para favorecer el campo y la ruralidad. Sedes condicionadas al Nivel Central de la administración general de la Universidad.</p>
<p>Mesa 2</p>	<p>(++) Universidad de excelencia. Formación integral de seres críticos pensantes comprometidos con la sociedad. Respuesta más ágil y oportuna a los cambios y necesidades de la sociedad.</p> <p>(+-) Universidad con esfuerzo por lograr la excelencia; limitantes para la formación integral y las respuestas oportunas.</p> <p>(-+) Fuertes limitaciones para lograr la Universidad de excelencia pero con esfuerzos importantes en la formación integral y la respuesta oportuna.</p> <p>(--) Universidad deficiente, sin contribución en la formación integral, contribución limitada a la sociedad, respuesta no oportuna.</p>
<p>Mesa 3</p>	<p>(++) Una política pública de educación inclusiva desarrollada por el Gobierno nacional con fase diagnóstica, de formulación y de asignación presupuestal. Una Universidad pionera en reconocimiento de grupos vulnerables, clara y precisa en admisión, con disponibilidad de recursos para la ampliación de cobertura y el acompañamiento integral de los estudiantes.</p> <p>(--) Escenario actual: brecha entre aspirantes y admitidos, sin respuesta suficiente a la demanda de la sociedad. Incertidumbre de los recursos para propiciar un acompañamiento integral en el ciclo de formación.</p>



<p>Mesa 4</p>	<p>(++) Universidad con programas académicos pertinentes, eficientes y eficaces, liderados por profesores y estudiantes de alta calidad académica y capacidad de liderar en el ámbito nacional e internacional, programas y proyectos científicos innovadores, con laboratorios e infraestructura adecuada para la gestión académica. Normatividad clara, transparente y ágil para una gestión académico-administrativa eficiente y eficaz. Universidad ampliamente reconocida en el ámbito nacional e internacional.</p> <p>(-+) Universidad logra evaluar los planes de estudio e implementar algunas modificaciones; sin embargo, faltan aspectos de impacto y visibilidad. Tampoco se logró mejorar la asignación de presupuesto para los programas de investigación y la infraestructura.</p> <p>(--) Universidad estancada, con programas obsoletos, poca investigación y creación de conocimiento, con procesos administrativos tortuosos e infraestructura inadecuada para la innovación y el emprendimiento, y por lo tanto desconectada de la comunidad académica nacional e internacional.</p>
<p>Mesa 5</p>	<p>(++) Una sede con planta docente que aumenta en un 50 %. Un profesorado más diverso, con actividad interdisciplinar. Los programas académicos de la Sede –posgrado y pregrado– se reinventan. Visión hacia el Pacífico colombiano, atiende demandas de poblaciones vulnerables y zonas apartadas. Profesionales de formación integral, con responsabilidad social y ambiental. La Sede Palmira cuenta con una infraestructura física mejorada. Vínculos interinstitucionales con la sociedad, la empresa privada, la industria y con otras universidades nacionales e internacionales.</p> <p>Sede con organización administrativa ágil, rápida y efectiva. La Universidad y la Sede Palmira contarán con información de su memoria institucional, confiable, sintetizada, consolidada y sistematizada.</p>
<p>Mesa 6</p>	<p>(++) Gobernabilidad académica y social de la sede Palmira, articulada frente a los retos del suroccidente del país; ha consolidado su oferta académica a través de importantes programas de pregrado y posgrado en diferentes campos del conocimiento. Estructura organizacional de carácter orgánico y flexible conformada por autoridades académicas y administrativas de alto nivel, conectoras de las potencialidades del territorio. El dinamismo institucional de la Sede Palmira, conformada por sus autoridades académicas, representantes del gobierno regional y la comunidad estudiantil, han sido valiosos para la región.</p> <p>(-) Autonomía restringida y gobernabilidad cuestionada (escenario actual): mecanismos de acompañamiento, participación y selección para aspirantes a la alta dignidad de la universidad (Rectoría) se han visto desdibujados por la incursión en prácticas electoreras como los comités de debate, los grupos de apoyo a los aspirantes, campañas sucias, publicidad engañosa, etc.</p>

ESCENARIO	SEDE TUMACO
<p>Mesa 1</p>	<p>(++) Trabajo en los territorios con la Universidad Nacional; Universidad Agente de Paz y Desarrollo; lidera y cohesiona los procesos de educación superior como estrategia para el buen vivir y la construcción de paz en el Pacífico colombiano; centro internacional de saberes y cuidadora y promotora de diversidad biológica y cultural para la humanidad; comprometida con la construcción de un Pacífico nariñense en paz; formación de jóvenes a crear microempresas propias.</p> <p>(--) Paz inconclusa, sin continuidad en los procesos y políticas del Estado para la erradicación del narcotráfico; la desfinanciación de la Universidad es un aspecto fundamental para pensar en la consolidación de la paz territorial; políticas macro que no dependen de nosotros sino del Estado. En ese sentido, es clave considerar qué podemos hacer y cuáles son nuestros límites.</p>
<p>Mesa 2</p>	<p>(++) Sede con programas académicos propios, con la pertinencia, excelencia y acorde a la realidad de la región del Pacífico; infraestructura física y tecnológica adecuada para el desarrollo de sus fines misionales; movilidad de docentes y estudiantes. La Sede Tumaco se constituye como el nodo de la formación, la investigación y la innovación social en la región del Pacífico; profesionales formados de manera integral; globalidad-internacionalización; infraestructura física, tecnológica y de comunicaciones; Tumaco-Pacífico tiene educación superior de calidad.</p> <p>(--) Se necesitan muchos recursos económicos, paz territorial e inclusión para el desarrollo de los procesos y proyectos planteados.</p>
<p>Mesa 3</p>	<p>(++) La comunidad educativa de la sede Tumaco –conformada por profesionales que ingresaron y se formaron en la Institución– ha sido elegida por las demás sedes del país como la sede con mejor modelo de educación inclusiva; se ha consolidado como la sede pionera en estudios del Pacífico, centrándose en la investigación; los semilleros de florecimiento e innovación social son centros de pensamiento y acción, laboratorios vivos que permiten el desarrollo de proyectos con la comunidad y para la comunidad.</p>
<p>Mesa 4</p>	<p>(++) Conocimiento ancestral para el desarrollo de la comunidad desde la UNAL. La UNAL integra a las demás universidades de la región y articula igualmente a todos los centros e institutos de investigación que hacen presencia en la región, jalona investigaciones aplicadas y genera herramientas que resuelven los diferentes problemas sociales y económicos, entre otros, que adolece el Pacífico colombiano. La Sede Tumaco es la mejor IES pública de la región, con infraestructura moderna y desarrollo de TIC, con programas completos, con alta calidad para jóvenes de todos los departamentos de la región y que acoge estudiantes de otras regiones y países. Estos programas académicos han sido concertados con los actores regionales y atienden a las necesidades del contexto regional y de formación de la región. La Sede brindará las mejores condiciones de bienestar para acoger a la comunidad universitaria. La Sede establecerá alianzas estratégicas consolidadas con gremios locales y regionales para promover el desarrollo regional junto con comunidades locales, instituciones del Estado y ONG internacionales que están en la región del Pacífico. Estas alianzas permitirán potencializar el desarrollo agroindustrial desde la investigación.</p>
<p>Mesa 5</p>	<p>(++) Formación con sabor propio para la sostenibilidad; el buen vivir, el buen estar, un estar armonioso, un estar en la dualidad con el territorio; UNAL una comunidad próspera para todos; Sede Tumaco soporte de las comunidades locales para alcanzar su bienestar.</p> <p>En busca de la paz en el Pacífico colombiano; gestando la paz, conocimiento, comunidad y comunicación; universidad incluyente, con carácter regional, nacional, internacional, comprometida con la formación integral del Pacífico colombiano.</p> <p>(-+) Sin plata, pero exportando los mejores talentos.</p> <p>(+-) Logrando todo lo que más podemos con lo que hay.</p> <p>(--) Sin plata, gestión sostenible ni modelo de formación.</p>
<p>Mesa 6</p>	<p>(++) Gobierno abierto. Modelo de gobernanza basado en una estructura neuronal. Mayor investigación en humanidades y ciencias, para promover el pensamiento ético y creativo. Invariancia de escala. Optimización y flexibilización en los procesos y recursos de la Universidad.</p>



Tabla 6. Escenarios al 2034 postulados por las Mesas transversales Plei

MESA TRANSVERSAL	ESCENARIOS
<p>Medellín</p>	<p>(++) Nirvana: universidad pública estatal autónoma, alta apropiación de lo público, modelo de formación, propia ley orgánica y constituyó el senado de personal académico.</p> <p>(-+) Walking dead - Thriller: endogámica con actividad académica completamente decidida en función de los intereses del personal académico con espaldas a la sociedad y con grandes problemas de financiación.</p> <p>(+-) Cero público: participación del 80 % del presupuesto, generando recursos con negocios externos. Se dedica a la formación de los estratos sociales altos y las garantías laborales y los programas de bienestar universitario para la comunidad de estudiantes y profesores son precarios.</p> <p>(--) Jurassic Park: continuará reflexionando sobre su estructura orgánica, gobernabilidad, y la forma adecuada de tomar decisiones internas, sin prestarle atención a las tendencias en nuevos campos del conocimiento ni a las exigencias y los retos que plantea la equidad y el desarrollo sostenible del país.</p>
<p>Institutos</p>	<p>(++) Avance importante alineado a la “Política de innovación, transferencia y emprendimiento” de la UNAL, que soporta el cumplimiento de los propósitos a largo plazo y su visión institucional definida en el Plan Estratégico Institucional 2034. Agendas de conocimiento; identificar y crear escenarios que permitan la integración de la capacidad y la experiencia institucional para proponer y desarrollar programas y proyectos institucionales interdisciplinarios de investigación, innovación, desarrollo tecnológico, artístico y cultural. Función de integrar actividades de investigación y creación artística, docencia y extensión para la generación, acumulación y transferencia de conocimiento.</p>
<p>FIA, Palmira</p>	<p>(++) La importancia del Pacífico colombiano y la necesidad de que la Sede lidere procesos misionales en el Biopacífico. De los escritorios a los territorios: el crecimiento y fortalecimiento de la investigación con un enfoque de innovación social. La flexibilidad de los currículos y la necesidad de crear capacidades de liderazgo en los profesionales (formar ciudadanos críticos con conciencia social). La Organización inteligente (Peter Senge). Transformación digital.</p>

Fuente: informes de Mesas Plei, retosplei.unal.edu.co/viewToolkits

Tabla 7. Escenarios al 2034 postulados por las Mesas de Expertos Plei

MESA DE EXPERTOS	ESCENARIOS
<p>Formación integral, inclusión y cobertura responsable</p>	<p>(++) Oferta académica amplia y dinámica; trabajo interdisciplinario entre diferentes grupos y actores; conocimiento de la complejidad de las problemáticas locales y regionales. Nuevos entornos de aprendizaje.</p> <p>(--) La investigación en la Universidad decrece y ocupa un lugar marginal.</p>
<p>Generación de nuevo conocimiento, relación con los ecosistemas e internacionalización</p>	<p>(++) La investigación y la creación artística en la UNAL debe estar consolidada como vector central de su misión y de un acuerdo tácito con la sociedad. Universidad con campos de convergencia. Universidad de investigación y líder de innovación y creación de <i>spin-off</i>. Formación integral: formación humanística, disciplinar y transdisciplinar. Modelo de organización moderna por su infraestructura, dinámica financiera y excelencia académica.</p>
<p>Transformación organizacional y cultura organizacional</p>	<p>(++) Transformación digital articulada a los procesos misionales. Programas académicos y laboratorios regionales altamente cualificados en tecnología, innovación social y emprendimiento. Organización flexible, eficiente, equitativa, con un sentido de articulación de país, a partir de la acción de las sedes regionales. Intersedes + Sedes especializadas según sus características y fortalezas + colaboración entre sedes + escoger campos de investigación que aporten a las regiones.</p>
<p>Sostenibilidad financiera</p>	<p>(++) Universidad líder en investigación científica y social. El Gobierno nacional ha garantizado su funcionamiento para ampliar la cobertura y la calidad académica en todo el país. Esfuerzos aunados han posicionado la Universidad internacionalmente. Presupuesto estabilizado en el corto y mediano plazo.</p> <p>(++) El Gobierno nacional ha garantizado los recursos para su funcionamiento con calidad y cobertura en todas las regiones del país; es una Universidad con investigación relevante internacionalmente. Falta mayor integración con las otras universidades públicas.</p>
<p>Gobierno universitario y gobernanza</p>	<p>(++) La Universidad se ha consolidado como la IES más importante para el desarrollo social, político y económico de las regiones y territorios donde hace presencia. La UNAL está entre los tres líderes latinoamericano en investigación y publicaciones científicas; tiene formación y extensión fortalecida y pertinente para las regiones a lo largo del territorio nacional. Universidad centrada en el estamento profesoral, con mayoría de miembros en el Consejo Académico. Un CSU constituido por mayoría de representantes de la sociedad. Universidad caracterizada por unidad orgánica pero descentralizada en la toma de decisiones académicas y administrativas.</p> <p>(--) Universidad desfinanciada y sumisa en una crisis de liderazgo interna. Incapaz de autorreformarse y oscila entre la indiferencia y las rutinas y el populismo académico en su dirección.</p>

Fuente: informes de Mesas Plei, retosplei.unal.edu.co/viewToolkits

Así, el análisis de los ejercicios prospectivos de las Mesas Plei aportan dos componentes clave para la construcción de la visión estratégica Plei 2034 presentada en el Capítulo 1; estos son:

1. Cuatro macrodireccionadores que agrupan factores o variables comunes entre las sedes, que movilizan la Universidad y definen de forma clave su futuro. Son factores que en su conjunto se revelan como imprescindibles, cuyos significados y sentidos diversos y variados para cada comunidad académica pueden, sin embargo, construir, enfocar y darle sustento a todos los lineamientos estratégicos que la Institución requiera con horizonte al 2034.
2. Los escenarios, que se traducen en relatos de referencia para la Universidad al 2034, con miradas prospectivas que vinculan el carácter de la Institución con sus desafíos históricos, estructurales, circunstanciales, vívidos y experimentados por cada una de las sedes y que las proyecta en una universidad imaginada común del futuro, ya sea por sus anhelos, pragmatismos o temores.

Para complementar este valioso ejercicio prospectivo interno, las lecturas y las miradas para anticipar y pensar el futuro requieren que enlacemos con unos diálogos y reflexiones realizados por diversos estudios, nacionales e internacionales, para comprender las tendencias que involucran a la universidad pública y a la educación superior latinoamericana con su entorno regional y global.

► Foto: Unimedios, Sede Palmira.



Revisión de tendencias y prospectiva de universidad latinoamericana en el contexto global

Observar y sumar al radar del Plei las tendencias y la prospectiva de la educación superior latinoamericana y global es un eslabón necesario para conectar con el carácter, el contexto y las constantes históricas que han definido el recorrido de la UNAL desde el siglo XIX y que lo harán de forma ostensible en el presente siglo.

★ El objetivo de esta sección es identificar los principales factores, direccionadores, tendencias, escenarios o estrategias que se vislumbran en el contexto latinoamericano y global, para ponerlos en el radar de la planeación estratégica por su proximidad o contraste con los resultados del ejercicio prospectivo de las Mesas Plei 2034. Abordaremos este asunto a partir de un estado de arte sintético, basado en estudios recientes de instituciones y organismos nacionales e internacionales, autores especializados, etc., que tienen en común pensar la educación del futuro. Se inicia con aproximaciones muy referidas al contexto de la educación superior latinoamericana, para luego desplazar la mirada hacia el contexto global y de la educación en general.



▲ Foto: Unimedios, Sede de La Paz.

La universidad latinoamericana - Visión 2034 UNAL

Comencemos con un trabajo de la casa: el proyecto “Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 2034 - Visión 2034”, iniciativa que se inició en 2013 y finalizó en 2017, es un insumo clave para complementar los resultados del ejercicio de prospectivo realizado por las Mesas Plei. El proyecto Visión 2034 construyó

diversos documentos de prospectivas, fruto de diversas contribuciones de expertos nacionales e internacionales y de seminarios con estudiantes de pregrado y posgrado de ocho sedes que fueron vinculados al proyecto. Dentro de dicho trabajo se perfilan tendencias clave que comprometen la universidad pública latinoamericana del siglo XXI. En los siguientes apartados destacamos y clasificamos algunas principales para el radar del Plei.

Tabla 8. Visión 2034, tendencias de la universidad latinoamericana

TIPOLOGÍA DE LA TENDENCIA	TENDENCIAS VISIÓN 2034 UNAL
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Una mayor búsqueda por la pertinencia local del conocimiento y su integración inter/intracultural, lo que se traduce ya en la mayor presencia de universidades indígenas y autóctonas en territorios latinoamericanos. • Afianzamiento de la inter y transdisciplinariedad como criterio de relaciones académicas. • Mayor preocupación por las problemáticas ambientales asociadas con el desarrollo y el cambio climático. <ul style="list-style-type: none"> • Una masificación de la educación con tasas de matrícula superiores al 50 %, en contraste con tasas menores de movilidad académica internacional para los países latinoamericanos. • La masificación y la heterogeneidad cada vez mayor de los estudiantes vienen con sus respectivas preocupaciones por la inclusión y equidad en el acceso, la permanencia y la graduación, así como las discusiones alrededor de la cobertura y la financiación. • Una mayor búsqueda de integración regional y diferenciación de lo global, que se refleja en cuestionamientos generalizados a los rankings internacionales de las universidades y llamados a una mayor cooperación e intercambio académico Sur-Sur. • La relevancia de la evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior se disputará entre las certificaciones nacionales y las internacionales. • La diferenciación institucional pública-privada y la diversificación de la oferta académica son aspectos que están tomando relevancia para los estudiantes al momento de seleccionar sus universidades. • El rol de las TIC en la universidades latinoamericanas entra al debate del ¿para qué? • Discusiones contemporáneas sobre los procesos pedagógicos en la educación superior.
Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Las IES públicas dependen aún en gran medida de los fondos públicos. Sin embargo, las IES tienden a diversificar sus fuentes de financiamiento a través de servicios diversos, patentes, consultorías y alianzas de triple y cuatro hélices. • Una aceleración en la expansión de proveedores privados transnacionales de educación en América Latina, la mayoría son entidades con ánimo de lucro (for profit) que entran a competir en zonas de influencia técnica y tecnológica en los entornos urbanos y de gran masificación. • Una tensión permanente entre la cobertura, la calidad y la financiación, variables que no se sincronizan y que han generado reflexiones críticas en los procesos de acreditación y su capacidad de mejorar la educación latinoamericana. • La incorporación de las TIC dentro de la infraestructura y dentro de los modelos pedagógicos de las universidades se ha intensificado y es un proceso cada vez más costoso para la sostenibilidad financiera.
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos internacionales como la OCDE, el BID, la Unesco, el Banco Mundial, la OMC, etc., tienen y tendrán mayor incidencia en la formulación de la política de educación en América Latina. • Se están presentando movilizaciones y resistencias sociales más frecuentes e intensas en contra de la mercantilización de la educación en el subcontinente, reclamando proyectos de equidad e inclusión desde lo público en la educación (enfoque de derechos). • Se discuten nuevas formas de gobernanza universitaria. • La rendición de cuentas públicas y las acreditaciones se extienden como forma de regulación indirecta de los Gobiernos y organismos internacionales sobre las universidades públicas.

Fuente: elaboración propia a partir de UNAL, 2014.



▲ Foto: Unimedios, Sede Amazonia.

La planificación estratégica desde una universidad reformista hispanoamericana - UNC

En 2018, la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), en Argentina, celebró el centenario de la reforma que transformó la universidad decimonónica hispanoamericana y que, como se comentó en el capítulo 2, tuvo sus orígenes en el movimiento estudiantil y sentó las principales bases de las actuales universidades públicas

nacionales de la región, en temas como la autonomía universitaria, el cogobierno, la extensión universitaria, la libertad y periodicidad de las cátedras, etc. La UNC cuenta hoy con cerca de 136.000 estudiantes, distribuidos en sedes dentro de la provincia de Córdoba, y presenta un novedoso sistema de facultades, colegios preuniversitarios y escuelas superiores que ofrecen carreras profesionales y técnicas, además de cursos populares y de actualización, investigación y extensión⁴⁶.

En 2017 también inició su proceso de planificación estratégica 2018-2028, a través de diez comisiones temáticas que han formulado una serie de estrategias para abordar su futuro. Por considerarlas de interés para contrastar miradas y complementar la lectura desde una universidad icónica latinoamericana, en la tabla 9 sintetizamos las principales.

46. Para mayor consulta sobre la UNC, revisar <https://www.unc.edu.ar/>.

Tabla 9. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, Planificación 2018-2028

TIPOLOGÍA DE LA ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS 2018-2028
<p>Gestión del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avanzar en un sistema de reconocimiento de trayectos formativos o títulos a nacional e internacionales. • Internacionalizar la oferta académica. • Cooperación científica internacional en el marco de los ODS. • Actualizar el modelo pedagógico en las propuestas académicas de la educación superior. • Ofertas de estudios cortos y modulares de educación superior. • Incorporar la práctica territorial extensionista en los espacios curriculares. • Integración de los espacios académicos con los sectores productivo, público y las ONG. • Vincular graduados y egresados. • Gestionar la innovación y la transferencia tecnológica. • Afianzar la Universidad Popular virtual para todas las poblaciones, formaciones y edades.
<p>Gestión administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación permanente para garantizar calidad institucional. • Profundizar la comunicación interna. • Avanzar en procesos automatizados, georreferenciados y con tableros de control.
<p>Bienestar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión social y becas. • Acompañamiento integral.
<p>Infraestructura y recursos tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura y tecnología al servicio de un modelo de Universidad. • Integración de sistemas informáticos. • Campus virtual.
<p>Gobernanza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afianzamiento del cogobierno universitario de elección - nombramiento de rector y vicerrector través del voto directo y secreto de todos los claustros. • Consejos sociales consultivos. • Dato abierto.

Fuente: elaboración propia a partir de UNC, 2018.



El modelo de educación superior en tiempos de crisis - IESLAC

El Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESLAC) ha venido destacando el esfuerzo de América Latina y de sus modelos de

educación superior para responder a los desafíos del mundo global, incluso con la pandemia. Sin embargo, plantea que estos modelos requieren re-pensarse para superar los estragos de la COVID-19 y encarar los próximos desafíos (tabla 10).

Tabla 10. IESLAC: tendencias y estrategias en tiempos de crisis

TIPOLOGÍA DE LA TENDENCIA	TENDENCIAS IESLAC	ESTRATEGIAS IESLAC
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre dentro del estudiantado y los docentes sobre lo presencial y lo virtual. • Cambios en la vida cotidiana y mayor requerimiento de equilibrio emocional. • Conectividad e inclusión digital requieren acompañamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipar las afectaciones y dar soporte diferenciado a las comunidades universitarias.
Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos costos y cargas financieras de estudiantes e instituciones para acceder a educación en ambientes híbridos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de estímulo.
Gestión del conocimiento / Modelo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de la tecnología, la diversidad y la inclusión como factor clave en los nuevos marcos pedagógicos. • La movilidad y la globalización de estudiantes y docentes en ambientes virtuales o híbridos aumenta. • Se requieren nuevas habilidades y competencias para la formación, la investigación y la innovación en ambientes híbridos. • Los territorios y comunidades sin conectividad apropiada profundizan sus brechas e inequidades con otras regiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar los cambios y las experiencias pedagógicas. • Acelerar la digitalización, hibridación y aprendizaje ubicuo. • Fomentar la innovación académica. • Ajustar la normatividad. • Generar cooperación institucional para la conectividad.

Fuente: elaboración propia a partir de Iesalc, 2020.

La educación del mañana: ¿inercia o transformación? - OEI

En su reciente informe sobre la educación (OEI, 2022), la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) define el futuro entre inercias y transformaciones que acompañan todo el ecosistema educativo, desde la formación básica hasta la superior (tabla 11).

Tabla 11. OEI y la educación del mañana

TIPOLOGÍA DE LA TENDENCIA	TENDENCIAS OEI	ESTRATEGIAS OEI
<p>Gestión del conocimiento / Modelo pedagógico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La revolución digital que vivimos tiene como piezas fundamentales la conectividad, la vida basada en algoritmos y la inteligencia artificial. • Los factores demográficos y el orden económico reconfiguran la gestión de la educación con mayor fuerza. • La relación entre productividad, modelo de desarrollo y educación se profundiza. • La transferencia de conocimiento transita de unos programas rígidos y con currículos específicos a unos programas adaptables, con currículos moldeables y flexibles según las demandas sectoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover trayectorias escolares positivas: integración de todo el sistema de educación en todas las etapas de la vida. • Procesos educativos complejos: aprender a aprender, innovación, flexibilidad y diversidad. • Rendimiento académico o logro cognitivo: evaluación permanente de para qué la educación. • Desarrollo social, emocional, físico y ciudadano: que les permita a los estudiantes interactuar y participar con criterios, habilidades y capacidades en sociedades más amplias y globales.

Fuente: elaboración propia a partir de OEI, 2022.

La agenda global en tiempos de pandemia y pospandemia - Naciones Unidas

En Latinoamérica, los Estados, Gobiernos y sociedades han reconocido, en general, que la educación superior es fundamental para generar políticas y acciones tendientes a promover el desarrollo sostenible de las naciones (Villanueva, 2010), en donde la gestión del conocimiento es la base de formación para la vida y que puede suscitar las transformaciones requeridas en la región continental y en cada uno de los países, ayudando a solucionar problemas críticos

que van desde el desempleo hasta la violencia (Tobón et al, 2015).

Desde ese razonamiento los países de la región latinoamericana (como la mayoría de sus pares en el ámbito global), han acogido casi todas las agenda globales propuestas por las Naciones Unidas (ONU), como la 2030 y sus ODS (Naciones Unidas, 2018). Es evidente que en los ODS de la Agenda 2030 existe una especial interés por asegurar, entre otras cosas, el acceso igualitario a la vida universitaria; garantizar las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo y emprendimiento; eliminar las

disparidades de género y promover el acceso igualitario en todos los niveles de enseñanza y en la formación profesional para las personas vulnerables, con discapacidad y pueblos indígenas, y aumentar considerablemente el número de becas disponibles, etc.

Pues bien, la pandemia de la COVID-19 vino a replantear o a profundizar muchos de estos argumentos que fueron consolidados por Naciones Unidas en su informe “La educación durante la COVID-19 y después de ella” (ONU, 2020), que destaca asuntos para la región y que también podemos colocar en el radar del Plei.

Tabla 12. Las Naciones Unidas y la educación en tiempos de pandemia y pospandemia

TIPOLOGÍA DE LA TENDENCIA	TENDENCIAS ONU	ESTRATEGIAS UNAL
Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de educación global sufrió la mayor interrupción en la historia. La financiación de la educación entró en mayor tensión en países de ingresos bajos y medios. 	<ul style="list-style-type: none"> Proteger de manera inteligente la financiación de la educación, coordinar esfuerzos para que existan resultados.
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> La desigualdad creció y el acceso, la oportunidad y posibilidad de ingresar y permanecer en las instituciones educativas se asocia con factores como la calidad de vida, el servicio de salud, el bienestar familiar, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Salud y educación van juntas. Fortalecer la resiliencia del sistema educativo para que sea equilibrado, sostenible y equitativo.
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> La innovación ha llegado a involucrarse para apoyar la continuidad de los sistemas educativos en todo el mundo. Se han aprendido nuevas cosas, la presencia de ambientes a distancia ha sido uno de los pilares identificados y, pasada la pandemia, los ambientes híbridos predominarán y la tecnología y la innovación tendrán roles preponderantes en la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> Repensar la educación de forma innovadora y apoyada en tecnologías.

Fuente: elaboración propia partir de ONU, 2020.

Los futuros de la educación al 2050 - Unesco

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia

y la Cultura (Unesco) ha venido refiriéndose al horizonte de la educación hacia el año 2050, desde una perspectiva de universidades y sistemas de educación y conocimiento

que aporten a la economía global (Unesco, 2020). En ese sentido, postula factores involucrados en las transformaciones y cuatro direccionadores globales.

Tabla 13. La Unesco y la educación al 2050

TIPOLOGÍA DE LA TENDENCIA	FACTORES UNESCO	DIRECCIONADORES 2050 - UNESCO
<p>Gestión del conocimiento / Modelo pedagógico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y pluralidad en la educación. • Enfoque de desarrollo humano aplicado a la educación. • El conocimiento como bien común y de soporte. • Marcos del aprendizaje y nuevos enfoques. • Democratización y acceso a la educación. • Equidad e inclusión para la cobertura amplia y sólida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad de la humanidad y del planeta. • Producción del conocimiento, acceso y gobernanza. • Participación e inclusión. • Trabajo y seguridad económica.

Fuente: elaboración propia a partir de Unesco, 2020.

Escuelas del futuro - FEM

En su última reunión celebrada en Davos, el Foro Económico Mundial (FEM) ha planteado que la educación es una fuente indispensable para

un futuro sostenible que estará marcado por grandes cambios y que demanda repensar las experiencias de aprendizaje en ambientes híbridos (Fore, 2021). Las “escuelas del futuro”, como esta organización

no gubernamental internacional denomina a las instituciones involucradas en la educación, deben considerar una serie de tendencias e incorporar unas competencias y habilidades para su re-inversión.

Tabla 14. FEM: tendencias estrategias y competencias de las escuelas del futuro

TIPOLOGÍA DE LA TENDENCIA	TENDENCIAS FEM	ESTRATEGIAS FEM	COMPETENCIAS Y HABILIDADES A DESARROLLAR - FEM
<p>Gestión del conocimiento / Modelo pedagógico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La ciudadanía es ahora un pensamiento global. • La creatividad y la innovación son la fuente del desarrollo. • Las personas tienen ahora extensión en lo digital. • Los procesos de aprendizaje son cada vez más dinámicos, personales e interactivos. • El aprendizaje requiere mayor inclusión y ser asequible. • La solución de problemas es el enfoque de aprendizaje que más se extiende, basado en la cooperación y la colaboración. • El aprendizaje es un proceso de vida, no un producto terminado. • La articulación de la academia, en todos sus niveles, con el sector público y privado, ha posibilitado cierres de brechas y afrontar desafíos futuros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La conectividad y educación = inclusión y cobertura. • Cooperación entre lo público y lo privado. • Ambientes híbridos. pero con diferentes experiencias de aprendizaje. • La educación superior debe crear comunidades de aprendizaje globales y digitales. • Considerar habilidades esenciales, digitales y ocupacionales en los currículos. • Repensar los currículos a partir de la innovación y la creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico y de innovación. • Aprendizajes activos. • Solución de problemas complejos. • Razonamiento e ideación. • Pensamiento crítico y análisis. • Creatividad, originalidad e iniciativa. • Liderazgo e incidencia social. • Uso de tecnologías, monitoreo y control. • Diseño y programación. • Resiliencia, tolerancia al estrés y adaptación al cambio. • Inteligencia emocional. • Orientación al servicio. • Negociación.

Fuente: elaboración propia a partir de FEM, 2020.

Los escenarios de la educación superior al 2030 - OCDE

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se ha caracterizado por formular escenarios en diversos temas estratégicos para los Estados de la organización. En 2006,

los ministros de Educación de los Estados miembros de la OCDE habían postulado cuatro escenarios para la educación superior. Posteriormente, en 2018, actualizó esos escenarios como resultado del proyecto prospectivo denominado “El futuro de la educación y las habilidades 2030” (OECD,

2018). Estos ejercicios formulan una serie de escenarios al 2030 que vale traerlos al radar del Plei, no solo por la referencia para la planeación que ofrecen, sino también porque Colombia forma parte de esta organización que incide con orientaciones de política sobre sus Estados miembros.

Tabla 15. OCDE: síntesis de escenarios en educación superior

ESCENARIOS OCDE- DOCUMENTOS 2006-2018	
<p>Escenario 1: Tradicional/ sirviendo a comunidades locales La educación superior pública es financiada por el Estado. Las IES controlan los planes de estudio, programas y otros aspectos claves de la gestión universitaria. Algunas IES están vinculadas a redes internacionales, pero el promedio enfoca su docencia e investigación a los problemas nacionales y locales. Se enfatiza en el estudio –a través de las ciencias sociales y las humanidades– de la cultura nacional y de los problemas sociales autóctonos.</p>	<p>Escenario 2. Redes abiertas/tercerizada La educación superior no está sujeta a estructuras fijas y contenida en universidades, sino que se despliega en nodos de actores públicos y privados globales con capacidad de gestión del conocimiento y certificación de estudios. La internacionalización y la globalización implican intensos vínculos mediante redes diversas entre estos centros, profesores, estudiantes y distintos actores del sector productivo. Este modelo está basado más en la cooperación que en la competencia.</p>
<p>Escenario 3. Educación superior global/Extendida Las IES públicas y privadas compiten globalmente por recursos y para proveer de servicios educativos y de investigación sobre bases comerciales y tecnológicas. La universidad corporativa tipo Phoenix es el modelo que predomina.</p>	<p>Escenario 4. Nuevo modelo de gestión del conocimiento/Aprendizajes sobre la marcha Desaparecen las fronteras entre educación pública/privada, educación formal/informal, profesional/técnica-tecnológica. ¿Desaparecerán las universidades como las conocemos?</p>

Fuente: elaboración propia a partir de OCDE, 2008 y 2018; Visión 2034-UNAL, 2014.



▲ Foto: Unimedios, Sede Manizales.

■ Tenemos entonces una amplia gama de lecturas del futuro de la educación superior, pero quizá en estas aproximaciones se puedan detectar unos asuntos reiterativos y comunes. Señalemos algunos concretos:

- La educación se va a transformar, pero no hay un solo futuro o escenario. Lo que se tiene que planear y anticipar es el hacia dónde, para qué, la intensidad de los cambios y con quién dirigir el rumbo para asumir los retos y configuraciones de las sociedades de la próxima década.
- Los cambios y transformaciones de las universidades no se pueden entender de forma exclusiva desde la educación superior, sino que involucra todo lo relacionado con el ciclo de vida educativo, el cambio cultural, emocional, político, ambiental y económico de las sociedades (visión sistémica).
- La pandemia aceleró tendencias muy relacionadas con los soportes tecnológicos para la educación, pero no solo eso, sino que también se plantean disrupciones que afectan los modelos pedagógicos y de relaciones para la gestión del conocimiento.
- Unas universidades tienden alinearse de forma plena con las tendencias globales y asimilarse a sus pares referentes en los países del Norte desarrollado; otras tienden a buscar una diferenciación contextual a través de la pertinencia e integración con lo local.
- La financiación de la universidad pública en cualquier escenario implica competir con otras instituciones educativas por los recursos públicos y privados.
- Existe un consenso generalizado en América Latina y en el mundo de orientar las transformaciones

de la educación en torno a los ODS, por lo menos hasta que salga una nueva agenda.

- La educación del futuro se construye atendiendo unos enfoques clave: inclusión, diversidad, bienestar, experiencias pedagógicas, ambientes híbridos, conectividad, innovación, competencias y habilidades, flexibilidad, educación permanente, tecnología digital, cooperación, competencia e internacionalización.

📖 A partir de todo lo anterior, y considerando los componentes y contenidos del Plei presentados en el Capítulo 1, a través de macrodireccionadores y escenarios de futuro que se fundamentan en la proyección con el territorio, la formación integral, inclusiva y con equidad, la gestión del conocimiento para la solución de problemáticas nacionales y regionales, la gobernanza y la gestión administrativa para consolidar una Universidad intersedes, se deja a consideración de la comunidad universitaria la siguiente pregunta: ¿Define este Plei el hacia dónde, el para qué, la intensidad de los cambios y con quiénes dirigir colectivamente el rumbo de la UNAL para asumir los retos y oportunidades con la nación colombiana al 2034?

► Foto: Unimedios, Sede Medellín.



Bibliografía

- Abril, P. y Esteer, E. (2020). Documento estratégico base para la construcción del Plei 2034 desde el Centro de Pensamiento en Transformación Organizacional. *Documentos de Trabajo Plei 2034*. Bogotá: UNAL.
- Acosta, A., Camou, A. y Atairo, D. (2015). *Gobernabilidad y democracia en la universidad pública latinoamericana: Argentina y México en perspectiva comparada*. CLACSO.
- Agudelo, C. (2020). Aproximación teórica y metodológica para abordar el análisis del gobierno universitario en el marco de las opciones de largo plazo de la UN. *Documentos de Trabajo Plei 2034*. Bogotá: UNAL.
- Aguilera, M. (2000). *Alfonso López Pumarejo y la Universidad Nacional de Colombia*. UNAL.
- Aguilera, M. (2001). *Génesis y reconstrucción*. UNAL.
- Aguilera, M. A., Gutiérrez, F., Parada, M. M., Perea, C. M. y Vargas, R. (2020). *Violencias que persisten: El escenario tras los acuerdos de paz*. Iepri-UNAL, Editorial Universidad del Rosario.
- Ancízar, M. (1869). *Informe del rector de la Universidad Nacional*. 1(5), 431-441.
- Ancízar, M. (1870). *Renuncia*. 3(18), 505-507.
- Anderson, B. (1982). *Comunidades imaginadas: Reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo*. Fondo de Cultura Económica.
- Archila, M. (2012). El movimiento estudiantil en Colombia. *Revista del Observatorio Social de América Latina*, 31, 71-103.
- Atcon, R. P. (1963). *La universidad latinoamericana: Clave para un enfoque conjunto del desarrollo coordinado social, económico y educativo en América Latina*. Comisión de Reforma Universitaria, Ediciones del Congreso de la República.

- Benavides, A. (6 de diciembre de 2019). Sin investigación, Colombia se condena. *Forbes Colombia*. Recuperado de <https://forbes.co/2019/12/06/economia-y-finanzas/sin-investigacion-colombia-se-condena/>
- Bengtsson, L. (2017). A comparison of university technology transfer offices' commercialization strategies in the Scandinavian countries. *Science and Public Policy*, (44), 565-577.
- Brunner, J. J. (1990). *Educación superior en América latina, cambios y desafíos*. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Centro de Pensamiento en Políticas Públicas de Educación Superior. (2020). *Modelo alternativo para la financiación de la universidad pública en Colombia*. Escuela Permanente de Pensamiento Universitario. Bogotá: UNAL.
- Centro de Pensamiento para la Transformación Organizacional. (2020). Mesas Plei 2034. Transformación Organizacional Sedes de Presencia Nacional. *Documentos de Trabajo Plei*. Bogotá: Escuela Permanente de Pensamiento Universitario. UNAL.
- Chan, M. (2016). La virtualización de la educación superior en América Latina: entre tendencias y paradigmas. *Revista de Educación a Distancia*.
- Chukhray, N. I. y Mrykhina, O. (2018). Theoretical and methodological basis for technology transfer from universities to the business environment. *Problems and Perspectives in Management*, 16, 399-416.
- Colombelli, A., De Marco, A., Paolucci, E., Ricci, R. y Scellato, G. (2020). University technology transfer and the evolution of regional specialization: the case of Turin. *Journal of Technology Transfer*.
- Deloitte. (2020). Behavior-first government transformation. Putting the people before the process. *Deloitte's Government & Public Services*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/behavioral-science-in-government-transformation.html>
- Deloitte. (2020). Higher education remade by COVID-19. Scenarios for resilient leaders (3-5 years). *Deloitte Center for Higher Education Excellence*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/public-sector/articles/covid-19-higher-education-scenario-planning.html>
- Dijk, V. (1980). *Estructuras y funciones del discurso*. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- España, I. R. y Sánchez, F. J. (2010). *Industrialización regional, café y capital humano en la primera mitad del siglo XX en Colombia*. Recuperado de <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/8231>
- Fai, F. M., De Beer, C. y Schutte, C. S. (2018). Towards a novel technology transfer office typology and recommendations for developing countries. *Industry and Higher Education*, 32(4), 213-225.
- Fore, F. (2021). Reimagine Education. WEF. Recuperado de <https://www.weforum.org/events/the-davos-agenda-2021/sessions/re-imagining-education-1>
- Foro Económico Mundial (FEM). (2020). *Schools of the Future. Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution*. FEM.
- García, C. (2000). Exposición de motivos. *Alfonso López Pumarejo y la Universidad Nacional de Colombia*, UNAL. Bogotá: Unibiblos, 69-91.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Recuperado de <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf>
- Gómez, V. y Celis, J. (2005). Factores de innovación curricular y académica en la educación superior. *Reforma Académica: ¿en qué va el debate?* Universidad Nacional de Colombia.
- Gubitta, P., Tognazzo, A. y Destro, F. (2015). Signaling in academic ventures: the role of technology transfer offices and university funds. *Journal of Technology Transfer*, (41), 368-393.
- Hernández, M. (2020). *La formación para la visión 2034*. Texto para el Plan Estratégico Institucional 2034 de la Universidad Nacional de Colombia. Documento de trabajo. Disponible en: retosplei.unal.edu.co/viewToolkits
- Hernández, M. (Febrero de 2006). Reforma académica y modelo de universidad pública. *Carta Universitaria*. Recuperado de <http://historico.cartauniversitaria.unal.edu.co/ediciones/13/09.htm>
- Herrera, M. C. (1993). Historia de la Educación en Colombia. La República Liberal y la Modernización de la Educación: 1930-1946. *Revista Colombiana de Educación*, 26, Article 26. <https://doi.org/10.17227/01203916.5297>
- Huyghe, A., Knockaert, M., Wright, M. y Piva, E. (2014). Technology transfer offices as boundary spanners in the pre-spin-off process: the case of a hybrid model. *Small Business Economics*, (43), 289-307.

- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). (2020). COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. Recuperado de <http://www.guninetwork.org/files/covid-19-060420-es-2.pdf>
- Izquierdo, O. (2020). La transformación digital y cultural de las organizaciones en el contexto internacional. Conferencia dada en la Maestría en Internacionalización de Empresas. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Jaramillo, J. (1989a). El proceso de la educación en la República (1830-1886). *Nueva historia de Colombia*. Vol. 2 (pp. 223-250).
- Jaramillo, J. (1989b). La educación durante los gobiernos liberales. 1930-1946. *Nueva historia de Colombia*, 4, 87-110.
- Jiménez, A. C. y Estrada, J. (2020). Procesos de integración y cooperación académicas Sur-Sur: propuestas y líneas de acción para la internacionalización desde el Centro de Pensamiento "Apuesta por el Sur" de la Universidad Nacional de Colombia. *Documentos de Trabajo Plei 2034*. Bogotá: UNAL. Disponible en: retosplei.unal.edu.co/viewToolkits
- Loaiza, G. (2002). Educar y gobernar. Ensayo sobre el proceso de fundación de la Universidad Nacional de Colombia. *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, 29, 223-250.
- López, F. (2020). Ideas para pensar la comunicación social y el periodismo en la Universidad Nacional de Colombia. *Documentos de Trabajo Plei 2034*. Bogotá: UNAL.
- Marsiske, R. (2004). Historia de la autonomía universitaria en América Latina. *Perfiles Educativos*, 26(105-106), 160-167.
- Medina, J., Becerra, S. y Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe: Planificación para el desarrollo*. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf
- Melo, J. O. y Tobón, W. R. (1988). Hablemos de la Universidad Nacional. *Análisis Político*, 5, 86-96. Ministerio de Educación Nacional. Consejo Nacional de Acreditación (CNA). (2020). *Informe de Evaluación Externa con fines de Acreditación Institucional*. Bogotá.
- Miñana, C. y Bernal, E. (2014). *Proyecto Visión 2034: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia a 2034*.
- Miñana, C., Bernal, E. y Luna, P. (2015). *Visión 20 / UN: Cátedra José Félix Patiño*. UNAL.
- Misas, G. (2011). La financiación de la educación superior en América Latina: Un análisis de caso 1990-2008. *Análisis Político*, 24(72), 61-81.
- Mockus, A. (1995). *Lugar de la pedagogía en la universidad*. Universidad Nacional de Colombia, Reforma Académica. Documentos.
- Molina, J. (2014). Reforma, autonomía universitaria e interés nacional: análisis de la Cátedra de Economía Política en la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá 1933-1938. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 16(22), 121-138.
- Montoya, D. (2020). En el mismo barco: la Universidad Nacional de Colombia y su Sistema de Investigación, Creación Artística y Extensión (SIEUN). *Documentos de Trabajo Plei 2034*. Bogotá: UNAL.
- Mora, A. F. (2020). *La Mane y el movimiento estudiantil en Colombia: Agendas, luchas y desafíos*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Múnera, L. (Mayo-Junio de 2011). Algunas notas sobre la reforma de la Ley 30 de 1992. *Desde Abajo*, 169, *Suplemento de Educación y Economía*, 1, 10-13.
- Múnera, L. (Febrero de 2006). Apuntes sobre la Reforma Académica en la Universidad Nacional. *Carta Universitaria*. Recuperado de <http://historico.cartauiversitaria.unal.edu.co/ediciones/13/12.htm>
- Naciones Unidas (ONU). (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas.
- Naciones Unidas (ONU). (2020). *La educación durante la COVID-19 y después de ella*. Recuperado de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_-
- Obregón, D. (Marzo de 2006). ¿Acaso lo nacional y lo público se reduce al ámbito del pregrado? *Carta Universitaria*. Recuperado de <http://historico.cartauiversitaria.unal.edu.co/ediciones/14/12.htm>
- Obregón, D. y Celis, J. (2005). *Reforma Académica: ¿en qué va el debate?* UNAL.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). *The Future of Education and Skills 2030. OECD Skills Strategy Diagnostic Report*. México.
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2022). *La Educación del mañana: ¿Inercia o transformación?* Organización de los Estados Iberoamericanos. Recuperado de <https://oei.int/publicaciones/la-edu-cacion-del-manana-inercia-o-trans-formacion>
- Olaya, E. (2020). Documento base de discusión del objetivo estratégico n°. 4: Promover

- una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable. *Documentos de Trabajo Plei 2034*. Bogotá: UNAL. Disponible en retosplei.unal.edu.co/viewToolkits
- Ovalle, M. S. G. (2008). La construcción de un contexto interno como política universitaria: el caso de la política de diálogo en la Universidad Nacional de Colombia, 1964-1966. *Sociedad y Economía*, 15, 195-219.
- Peña, J. y Cortés, H. (2020). *Documento de debate: elementos conceptuales*. Texto para el Plan Estratégico Institucional 2034 de la Universidad Nacional de Colombia. Documento de trabajo. Centro de Pensamiento en Sustentabilidad y Educación Superior. Disponible en: retosplei.unal.edu.co/viewToolkits
- Perea C. M. y Ramírez, S. (2020). *Nación, región y fines misionales*. Texto para el Plan Estratégico Institucional 2034 de la Universidad Nacional de Colombia. Documento de trabajo. Centro de Pensamiento Región y Nación. Recuperado de retosplei.unal.edu.co/viewToolkits
- Perea, C. M. y Ramírez, S. (2021). *Volcar la Universidad sobre las Regiones*. *Documentos de Trabajo Plei*. Bogotá: Centro de Pensamiento Región Nación. Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales (Iepri). UNAL.
- Portantiero, J. C. (1978). *Estudiantes y política en América Latina: El proceso de la reforma universitaria, 1918-1938*. Siglo XXI.
- Quiñones, B. (2020). *Comunicación. Apuntes para trazar rutas de acción*. Texto para el Plan Estratégico Institucional 2034 de la Universidad Nacional de Colombia. Documento de trabajo. Disponible en: retosplei.unal.edu.co/viewToolkits
- Ramos, J. (Enero de 2006). *Reforma, participación y gobernabilidad de la UN*. *Carta Universitaria*. Recuperado de <http://historico.cartauniversitaria.unal.edu.co/ediciones/12/08.htm>
- Rojas, D. (2010). La alianza para el progreso de Colombia. *Análisis Político*, 70. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-47052010000300006&script=sci_abstract
- Ruiz, M. Á. (2020). *Reflexiones éticas para el Plei 2034*. Texto para el Plan Estratégico Institucional 2034 de la Universidad Nacional de Colombia. Documento de trabajo. Disponible en: retosplei.unal.edu.co/viewToolkits
- Ruiz, M. Á. (2020). *Reflexiones sobre gobernabilidad en la Universidad Nacional de Colombia*. Texto para el Plan Estratégico Institucional 2034 de la Universidad Nacional de Colombia. Documento de trabajo. Disponible en: retosplei.unal.edu.co/viewToolkits
- Ruiz, N. y Silva, G. (2008). *Más de dos décadas de un continuo despliegue académico. Reflexiones de los vicerrectores académicos*. UNAL.
- Sandoval-Almazán, R. (2013). *La larga marcha del Gobierno Abierto: Teoría, medición y futuro*. INAP.
- Sanz, M. (2019). *Organizaciones líquidas: ¿por qué las necesitamos? Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)*. Madrid. Recuperado de <https://www.apd.es/organizaciones-liquidassliquidasspor>
- Sastoque, M. (1991). El ábaco de Regnier en la prospectiva. Recuperado de <https://delcarpiorodriguez.files.wordpress.com/2011/10/el-abaco-de-regnier-mojica.pdf>
- Tobón, S., Guzmán, C., Hernández, M. S. y Cardona, M. S. (2015). Reflexión sobre el artículo Sociedad del Conocimiento: Estudio documental desde la perspectiva humanista y compleja. *Revista Paradigma*, 36(2), 7-36. Recuperado de <https://www.cife.edu.mx/campus/mod/page/view.php?id=503>
- Torres, H. (2020). *Prospectiva de la UN*. Texto para el Plan Estratégico Institucional 2034 de la Universidad Nacional de Colombia. Documento de trabajo. Disponible en: retosplei.unal.edu.co/viewToolkits
- Universidad Nacional de Colombia (UNAL). División de Gestión Documental. (S. f.). *Historia de la Universidad Nacional de Colombia vista desde los documentos históricos*. Recuperado de <http://www.archivo.bogota.unal.edu.co/pages/historia.php>
- Universidad Nacional de Colombia (UNAL). (2005). Acuerdo 011 de 2005 del CSU, Por el cual se adopta el Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia. *Régimen Legal*. Bogotá. Recuperado de http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=35137
- Universidad Nacional de Colombia (UNAL). Vicerrectoría Académica. (2007). *Propuesta para desplegar un cambio académico*. UNAL.
- Universidad Nacional de Colombia (UNAL). (2014). *Visión 2034: Aportes para la construcción de la Visión y el Plan Prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034 (Vol. 1)*. Bogotá: UNAL. Recuperado de <http://vision20un.unal.edu.co/etapa2.html>

- Universidad Nacional de Colombia (UNAL).
Visión 20 / UN: Cátedra José Félix Patiño.
(2015). *Reforma Patiño 50 años*. UNAL.
- Universidad Nacional de Colombia (UNAL).
(2017). Acuerdo 238 de 2017 del CSU,
Por medio del cual se adopta el
Régimen de Planeación y de Evaluación
Permanente de Resultados de la
Universidad Nacional de Colombia.
Régimen Legal. Bogotá. Recuperado
de [http://www.legal.unal.edu.co/
rlunal/home/doc.jsp?d_i=88708](http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=88708)
- Universidad Nacional de Colombia (UNAL).
(2019). *Informe de Autoevaluación
Institucional*. Vicerrectoría Académica,
Bogotá. Recuperado de [http://www.
acreditacioninstitucional.unal.edu.co/](http://www.acreditacioninstitucional.unal.edu.co/)
- Universidad Nacional de Colombia (UNAL).
(2019). *Proyecto institucional transformación
digital U.N. 2030*. Bogotá: UNAL.
- Universidad Nacional de Colombia (UNAL) y
Asociación de Exalumnos de la Universidad
Nacional de Colombia (ADEXUN). (Octubre
20-22 de 2020). El futuro de las profesiones
al 2034. Bogotá: Seminario coordinado por
la Vicerrectoría General, la Vicerrectoría
Académica y ADEXUN. Recuperado de
[https://www.youtube.com/results?search_
query=seminario+de+prospectiva++
el+futuro+de+las+profesiones](https://www.youtube.com/results?search_query=seminario+de+prospectiva++el+futuro+de+las+profesiones)
- Universidad Nacional de Colombia
(UNAL). (2020). Diagnóstico de
memoria y patrimonio - Universidad
Nacional de Colombia. *Documentos de
Trabajo Plei 2034*. Bogotá: UNAL.
- Universidad Nacional de Colombia (UNAL).
(2021). *Descripción y análisis de resultados
de los procesos de autoevaluación y
evaluación externa de pares académicos, en
el marco del proceso de renovación de la
acreditación institucional*. Bogotá: Dirección
Nacional de Programas de Pregrado.
UNC. (2018). *Informes de la Planificación
Participativa 2018-2028*. Disponible en:
<https://pep.unc.edu.ar/documentos/>.
- UNESCO (2020). *Visión y marco de los futuros de
la educación*. Disponible en [https://unesdoc.
unesco.org/ark:/48223/pf0000373208_
spa/PDF/373208spa.pdf.multi](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373208_spa/PDF/373208spa.pdf.multi)
- Uvalle-Berrones, R. (2018). Análisis multifacético
del gobierno abierto en los procesos
de la sociedad contemporánea. *Revista
Especializada en Investigación Jurídica*, 33-67.
- Villanueva, E. (2010). Perspectivas de
la educación superior en América
Latina: construyendo futuros. *Perfiles
educativos*, 32(129), 86-101.
- World Economic Forum (WEF). (July
de 2020). Digital Transformation:
Powering the Great Reset. Recuperado
de [http://www3.weforum.org/
docs/WEF_Digital_Transformation_
Powering_the_Great_Reset_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf)
- Yuan, C., Li, Y., Vlas, C. O. y Peng, M. W.
(2018). Dynamic capabilities, subnational
environment, and university technology
transfer. *Strategic Organization*, 16, 35-60.
- Zuleta, B. (2020). Elementos para el
fomento de una cultura de integridad
y ética universitaria. *Texto para el
Plan Estratégico Institucional 2034 de
la Universidad Nacional de Colombia*.
Documento de Trabajo. Recuperado en
retosplei.unal.edu.co/viewToolkits

Colaboraciones y agradecimientos

Aportes documentales y líderes del proceso en las Sedes:

Sede Amazonia

Carlos Gilberto Zárate Botía
Director Imani y docente

Germán Alfonso Palacio
Docente

Germán Ignacio Ochoa Zuluaga
Director de Sede y docente

Sede Bogotá

Carlos Alberto Patiño Villa
Docente del Instituto de Estudios Urbanos

Dairo Javier Marín Zuluaga
Decano y docente de la Facultad de Odontología

Fabio Rodrigo Leiva Barón
Docente de la Facultad de Ciencias Agrarias

Juan Evangelista Carulla Fornaguera
Docente de la Facultad de Medicina
Veterinaria y de Zootecnia

Rafael Alberto Molina Gallego
Docente de la Facultad de Ciencias

Tatiana Urrea Uyabán
Docente de la Facultad de Artes

Sede Caribe

Johannie Lucía James Cruz
Docente

Raúl Román Romero
Docente

Sede de La Paz

Andrés Cabrera Orozco
Director de la Escuela de Pregrado

Fabián Adolfo Beethoven Zuleta Ruiz
Secretario de Sede

Gabriel Barrero Tapias
Director Académico

Jimmy Holman Vargas Duarte
Director de Investigación

María Marcela Camacho Navarro
Vicerrectora de Sede

Sede Manizales

Constanza Montoya Restrepo
Docente de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Luz Stella Cardona Meza

Docente de la Facultad de Administración

Martín Alonso Pantoja Ospina

Docente de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Néstor Darío Duque Méndez

Docente de la Facultad de Administración

Óscar Correa Marín

Docente de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Uriel Bustamante

Docente de la Facultad de Administración

Sede Medellín**Édgar de Jesús Ramírez Monsalve**

Docente de la Facultad de Ciencias Humanas y Económicas

Jhon de Jesús Muñoz Echavarría

Docente de la Facultad de Arquitectura

Luis Alfonso Vélez Moreno

Docente de la Facultad de Ciencias

Luis Fernando González Escobar

Docente de la Facultad de Arquitectura

Sergio Alonso Orrego Suaza

Docente de la Facultad de Ciencias Agrarias

Sergio Andrés Restrepo Moreno

Director de Bienestar y docente de la Facultad de Minas

Sede Orinoquia**Bladimir Rojas Ríos**

Contratista

Néstor Fernando Pérez Buitrago

Director del Instituto de Estudios de la Orinoquia (IEO) y docente

Óscar Eduardo Suárez Moreno

Director Sede y docente

Óscar Mauricio Vélez Terranova

Docente

Roberto Andrés Bernal Correa

Docente

Sede Palmira**Carlos Iván Cardozo Conde**

Docente de la Facultad de Ciencias Agropecuarias

María Sara Mejía de Tafur

Docente de la Facultad de Ciencias Agropecuarias

María Victoria Pinzón Botero

Docente de la Facultad de Ingeniería y Administración

Rodrigo Cárdenas Acevedo

Docente de la Facultad de Ingeniería y Administración

Víctor Manuel Díaz Carrero

Docente de la Facultad de Ingeniería y Administración

Sede Tumaco**Amanda Lucía Mora Martínez**

Directora de Sede

John Josephraj Selvaraj

Director del Instituto de Estudios del Pacífico

Wilman Antonio Delgado Ávila

Secretario Académico

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Por sus aportes documentales y participación en el proceso de construcción colectiva del primer Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte al 2034.

Proceso Sede Bogotá:**Estudiantes de pregrado y posgrado****Jefferson Iván Ante Rosero**

Facultad de Ciencias Económicas

Yasmín Irene Ariza

Facultad de Enfermería

Leidy Marcela Buenaventura Campos

Facultad de Ciencias

Jorge Iván Bueno Mosquera

Facultad de Ciencias Humanas

Laura Natalia Caycedo Alarcón

Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia

Laura Araceli Colmenares Martínez

Facultad de Ciencias Humanas

Laura Espinosa Botero

Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

Kevin Andrey Fuentes Ortiz

Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

Johana Garavito

Facultad de Enfermería

Evelin Sofía Garrido Ruales

Facultad de Artes

Laura Gómez

Facultad de Ciencias Humanas

Miguel Ángel Gómez Zamudio

Facultad de Artes

Diana Valentina Jiménez Gómez

Facultad de Enfermería

David Alfredo Leal Castellanos

Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia

Yenny Paola López García

Facultad de Ciencias Económicas

Juanita Mayorga Acosta

Facultad de Ciencias Económicas

Pablo Andrés Meneses Rincón

Facultad de Ingeniería

Jhonathan Smith Moncada Moreno

Facultad de Artes

María Fernanda Moreno Ramón

Facultad de Ciencias

Sergio Nicolás Pérez Balaguera

Facultad de Ciencias Humanas

Óscar Mateo Ramírez

Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

Brayan Stiven Rodríguez Castro

Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia

Zully Johana Rodríguez Parra

Facultad de Ciencias

Luisa Fernanda Tovar Cortés

Facultad de Ciencias Económicas

Ronald Felipe Vargas Sánchez

Facultad de Ingeniería

Administrativos**César Enrique Acosta Ariza**

Vicerrectoría de Investigación

Larry Aguirre J.

Oficina de Planeación y Estadística

Ximena Álvarez Bermúdez

Oficina de Planeación y Estadística

Zulma Camargo Cantor

Dirección de Bienestar

Víctor Manuel Cano Rodríguez

Oficina de Veeduría Disciplinaria

Johana Castiblanco Puentes

Vicerrectoría de Investigación

Ángela Erazo

Facultad de Ciencias Humanas

Luis Carlos Flórez B.

Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Físico

Alejandra Forero

Facultad de Odontología

Antonio Frucio

Oficina de Relaciones Interinstitucionales

Stella Amparo Gamba

Oficina de Planeación y Estadística

Blanca Gladys Gómez Franco

Oficina de Planeación y Estadística

Carlos Eduardo Jacobo Ramos

División de Bibliotecas

Carlos Andrés Jiménez Navarro

Dirección de Personal

Diana Malambo Cortés

Oficina de Planeación y Estadística

Álvaro Iván Méndez Acuña

Facultad de Ingeniería

Geraldo Millán Cuervo

Oficina de Planeación y Estadística

Andrea Gertrudis Monroy M.

Secretaría de Sede

Jennifer Morales

Instituto de Estudios Urbanos

Jiseth Paola Medellín Aranguren

Instituto de Estudios Urbanos

Javier Riaño Pinzón

Dirección Financiera y Administrativa

Dora Rodríguez Martínez

Dirección de Patrimonio Cultural

Martha Gladys Rugeles Rodríguez

Dirección de Patrimonio Cultural

Catalina Vásquez Guerrero

Oficina de Planeación y Estadística

Diego Armando Villa Rojas

Facultad de Medicina

Egresados**Gonzalo Alberto Clavijo Sierra**

Facultad de Medicina

Daniela Rodríguez Narváez

Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

Joaquín Andrés Silva Saray

Facultad de Ciencias Económicas

Diego Mauricio Turmequé Hernández

Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia

Pensionados**Diógenes Campos Romero**

Facultad de Ciencias

Antonio Mejía Umaña

Facultad de Ingeniería

Gustavo Montañez Gómez

Facultad de Ciencias Humanas

Wilson de Jesús Piedrahíta Canola

Facultad de Ciencias Agrarias

Fanny Rincón Osorio

Facultad de Enfermería

Jorge Rosales

Facultad de Artes

Proceso Sede Orinoquia:**Docentes:****Carlos Naranjo Quiceno**Decano Facultad de Artes Sede Bogotá
Delegado del Consejo Académico ante el Comité
Académico Administrativo Sede Orinoquia**Claudia Alexandra Garzón Santos**

Docente Facultad de Ciencias Económicas Sede Bogotá

Geovanna Tafurt García

Docente Sede de La Paz

María Clemencia Castro Vergara

Líder del Observatorio de Paz y Conflicto (OPC)

Lucía Eufemia Meneses Lucumí

Docente Sede de La Paz

Sonia Patricia Carreño Moreno

Facultad de Enfermería Sede Bogotá

Vanessa Ortiz Piedrahíta

Docente Sede Orinoquia

Vladimir Angulo Castillo

Docente Sede Orinoquia

Wilson Eduardo Gómez Pulgarín

Docente ocasional Sede Orinoquia

Estudiantes de pregrado y posgrado:**Ana Sofía Medina Ruiz**

Gestión Cultural y Comunicativa

Daniel Augusto Cano Castro

Ingeniería Industrial

Darcy Niyireth Peña Aras

Ingeniería Química

Edixon Geicel Gamboa Peña

Maestría en Salud Pública

Jesús David Sequeda Segovia

Ingeniería Química

Jetson Mojica Vargas

Ingeniería Industrial

Laura Leandra Bernal Caicedo

Gestión Cultural y Comunicativa

Luis Ricardo Miranda Garza

Ingeniería Electrónica

Marla Stefany Rayo Sánchez

Ingeniería Agrícola

Naren Dietmar García Vargas

Ingeniería Mecatrónica

Valentina Liseth Corrales Sedas

Ingeniería Industrial

Yoannys Hernández Pérez

Ingeniería Industrial

Personal administrativo:**Adriana María Salazar Martínez**Contratista Unidad de Formación Integral
Sede Orinoquia**Adriana Santos Martínez**

Directora Sede Caribe

Amanda Lucía Mora Martínez

Directora Sede Tumaco

Ana María Romero HernándezProfesional Universitario Extensión
Sede Orinoquia**Álvaro Uldarico Viña Vizcaíno**

Gerente Nacional Financiero y Administrativo

Bladimir Rojas RíosContratista. Profesional de
Apoyo Bienestar Universitario
Sede Orinoquia**David Aldemar Carrillo Peralta**Contratista. Profesional de
Apoyo Infraestructura Física
Sede Orinoquia**Diana Farías Camero**Directora Nacional de Programas
Curriculares de Pregrado
Vicerrectoría Académica**Erika Steer**Codirectora
Centro de Pensamiento en Transformación
Organizacional

Francisco José Siculaba Amaya

Contratista. Profesional de Apoyo Instituto de Estudios de la Orinoquia
Sede Orinoquia

Fredy Enrique Espinosa

Jefe Unidad de Gestión Integral
Sede Orinoquia

Geovanny Manzano Sánchez

Contratista. Profesional de Apoyo Sistema Integrado de Gestión Académico, Administrativa y Ambiental (SIGA)
Sede Orinoquia

Gina Marcela Ávila Castaño

Contratista. Profesional de Apoyo en Gestión Ambiental
Sede Orinoquia

Gustavo Buitrago Hurtado

Vicerrector de Investigación

Josefina Trespalacios Martínez

Profesional universitario Informática y Comunicaciones
Sede Orinoquia

Juan Daniel Gereda Amaya

Pedagogo
Proyecto Sistema de Acompañamiento Estudiantil (SAE)
Sede Orinoquia

Liria Isabel Arias Gutiérrez

Contratista
Profesional de Apoyo Divulgación Académica y Cultural
Sede Orinoquia

Marcela Camacho

Vicerrectora Sede de La Paz

Martha Isabel Acevedo

Funcionaria Dirección Nacional Bienestar Universitario

Mauricio Hernando Quiros Quiros

Jefe de Sección - Biblioteca
Sede Orinoquia

Melba Libia Cárdenas Beltrán

Directora de Relaciones Exteriores (DRE)

Mónica Lorena Rodríguez

Contratista Unidad de Formación Integral
Sede Orinoquia

Pablo Enrique Abril Contreras

Vicerrector General

Yalvi Esperanza Marta

Secretaria de Sede
Sede Orinoquia

Egresados:**Edixon Geicel Gamboa Peña**

Especialización en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario

Fabián Mora Chacón

Ingeniería Civil

María Consuelo Ataya

Ingeniería Ambiental
Representante de los egresados ante el Comité Académico Administrativo Sede Orinoquia

Actores externos:**Aleida Fernández Forero**

Presidente Asamblea de Vichada

Alexander Arismendi

Funcionario - Secretario de Educación Departamental
Gobernación de Arauca

Álvaro Castellanos

Gerente Regional Arauca
Agencia de Renovación del Territorio (ART)

Bladimira Daza

Suboficina del Programa Mundial de Alimentos (PMA) de las Naciones Unidas en el Departamento de Arauca

Carlos Alberto Hernández Sánchez

Presidente Asamblea Departamental de Arauca

Carlos Wilbar Rojas Arenas

Presidente Ejecutivo
Cámara de Comercio de Casanare
Representante del Sector social o productivo ante el Comité Académico Administrativo Sede Orinoquia

Cielo Amparo Sandoval

Coordinadora de Calidad
Secretaría de Educación
Departamento de Guainía

Daniel Antonio Coronel Mejía

Presidente ejecutivo
Cámara de Comercio del Piedemonte Araucano

Dora M. Peñaloza Yabur

Direttore Generale
ABCNet Società di consulenza per strategie d'impresa.

Eddy Geovanny Millán

Director
Servicio Nacional de Aprendizaje. Centro de Gestión y Desarrollo Agroindustrial de Arauca
SENA Regional Arauca

Elizabeth Mariño

Funcionaria Programa de Educación Inclusiva
Alcaldía de Yopal

Ezequiel Barragán

Funcionario Secretaría de Planeación
Gobernación de Guaviare

Jaime Montoya

Director de Planeación y Desarrollo Institucional
Universidad de Antioquia

Hans Rodríguez Díaz

Profesional especializado
Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) Seccional Arauca

Hugo Hernán Riaño González

Profesional Servicio Nacional de Aprendizaje. Centro de Gestión y Desarrollo Agroindustrial de Arauca.
SENA Regional Arauca

Hugo Ramón Martínez Arteaga

Director Universidad Cooperativa de Colombia

Hoover Fernando Bernal

Funcionario Secretaría de Educación
Gobernación de Guaviare

Isabel Pérez

Suboficina del Programa Mundial de Alimentos (PMA) de las Naciones Unidas en el departamento de Arauca

Josué Alirio Barrera Rodríguez

Exgobernador de Casanare

Lina Páez

Funcionaria Secretaría de Educación
Gobernación de Guainía

Lina Patricia Merchán Ramírez

Presidenta ejecutiva
Cámara de Comercio de Arauca

Luis Alberto Castaño

Presidente Junta Directiva Fedecacao

Luis Carlos Cepeda Urrutia

Secretario de Agricultura y Desarrollo Económico
Gobernación de Vichada

Luz Teresa Ayala

Secretaria Técnica CODECTI Casanare
Departamento Administrativo de Planeación de Casanare

María Ligia Salazar Uncaria

Presidente Asociación Tradicional de Autoridades Indígenas Departamento de Arauca (Ascatidar)

Marcela Aristizábal

Funcionaria Secretaría de Educación
Gobernación de Casanare

Marcelo Persegona

Profesor Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial
Universidad de Brasilia

Marco Alirio Martínez Graterol
Coordinador Proyección Social
Universidad Cooperativa de Colombia

María Álvarez
Funcionaria Servicio Nacional de Aprendizaje. Centro de Gestión y Desarrollo Agroindustrial de Arauca
SENA Regional Arauca

María Fernanda Rodríguez
Coordinadora de Asuntos Étnicos
Secretaría de Gobierno
Alcaldía de Arauca

Nelson Gauta Jaimes
Rector
Institución Educativa Santa Teresita
Municipio de Arauca

Óscar Luis Martínez
Profesional Área de Calidad
Secretaría de Educación
Municipio de Yopal - Casanare

Raanan Katzir
Director Grupo Consultivo de
Agricultura Sostenible (SACOG)

Víctor Óscar Pinzón Rojas
Secretario de Desarrollo Agropecuario y Sostenible
Gobernación de Arauca

Proceso Sede Palmira:

Docentes:

Alberto Martínez
Facultad de Ingeniería y Administración

Ángela María Londoño Motta
Facultad de Ingeniería y Administración

Boris Alejandro Villamil Ramírez
Facultad de Ingeniería y Administración

Camilo Álvarez Payan
Facultad de Ingeniería y Administración

Carlos Alberto Jaramillo Cruz
Facultad de Ciencias Agropecuarias

Carlos Humberto Mora Bejarano
Facultad de Ingeniería y Administración

Eduardo Ruiz Durantez
Facultad de Ingeniería y Administración

Enrique Alejandro Torres Prieto
Facultad de Ingeniería y Administración

Franco Alirio Vallejo Cabrera
Facultad de Ciencias Agropecuarias

Germán Rueda Saa
Facultad de Ingeniería y Administración

Guillermo Duque Nivia
Facultad de Ingeniería y Administración

Héctor Fabio Ramos Rodríguez
Facultad de Ingeniería y Administración

Ibeth Adriana Castellanos Alvarado
Facultad de Ingeniería y Administración

Jaime Eduardo Muñoz Flórez
Facultad de Ciencias Agropecuarias

John Jairo Cardozo Vásquez
Facultad de Ingeniería y Administración

José Eduardo Naranjo Castillo
Facultad de Ingeniería y Administración

Juan Carlos Menjívar Flóres
Facultad de Ingeniería y Administración

Luis Eduardo Ordóñez Santos
Facultad de Ingeniería y Administración

Luis Octavio González Salcedo
Facultad de Ingeniería y Administración

Luz Ángela Álvarez Franco
Facultad de Ciencias Agropecuarias

Luz Stella Cadavid Rodríguez
Facultad de Ingeniería y Administración

Luz Stella Muñoz Arboleda
Facultad de Ciencias Agropecuarias

Marina Sánchez de Prager
Facultad de Ciencias Agropecuarias

Mario Augusto García Dávila
Facultad de Ciencias Agropecuarias

Sandro Nolan Ipaz Cuastumal
Facultad de Ingeniería y Administración

Sanín Ortiz Grisales
Facultad de Ciencias Agropecuarias

Saúl Dussán Sarria
Facultad de Ingeniería y Administración

Víctor Manuel Díaz Carrero
Facultad de Ingeniería y Administración

Administrativos:

Jairo Andrés Londoño Jaramillo
Director Sección de Identidades Digitales

Juan Carlos Araque Lindarte
Director de Ordenamiento y Desarrollo Físico

Kathy Hernández Figueroa
Jefe Sección Contratación

Laura Marcela Fuertes Sánchez
Comunicadora Social Unimedios

Martha Lucía Trujillo García
Secretaría Ejecutiva

Nelson Lozano Duque
Jefe Oficina de Planeación y Estadística

Nini Johana Vivas Ascue
Auxiliar Administrativo

Pamela Katherine Rojas Altamar
Asistente Administrativo

Ruth Amparo Aley Gelpud
Arquitecta Ordenamiento y Desarrollo Físico

Socorro Eugenia Alvarado Girón
Jefe Sección Registro y Matrícula

Viardin Mosquera Caicedo
Asistente Administrativo

Yolanda Plata Prada
Directora Administrativa

Egresados:

Andrés Felipe Rendón Manrique
Facultad de Ciencias Agropecuarias

Edwin David Henao Henao
Facultad de Ciencias Agropecuarias

Isabel Cristina Echeverri Álvarez
Facultad de Ingeniería y Administración

Libardo Steven Acosta Benítez
Facultad de Ingeniería y Administración

Luz Ángela Guerrero Valderrama
Facultad de Ciencias Agropecuarias

Néstor Miguel Riaño Herrera
Ingeniero Agrónomo y doctor en
Bioquímica y Fisiología de Plantas

Patricia Muñoz Muñoz
Facultad de Ingeniería y Administración

Estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad:

Alejandro Ramos Maya
Programa Curricular de Pregrado

Andrea Roa Correa
Programa Curricular de Pregrado

Ángela María Hincapié
Programa Curricular de Posgrado

Anyí Baneza Jiménez Robles
Programa Curricular de Pregrado

Carlos Arturo Aristizábal Rodríguez
Doctorado en Agroecología

Carolina Elizabeth Cabrera Chuga
Programa Curricular de Pregrado

Claudia Patricia Montano Riascos
Programa Curricular de Pregrado

Daniel Díaz
Programa Curricular de Pregrado

Daniela González Narváez
Programa Curricular de Pregrado

Daniela Torres
Programa Curricular de Pregrado

David Velásquez Ortiz
Programa Curricular de Posgrado

Duván Felipe Soto Ortega
Programa Curricular de Pregrado

Eduar Gerardo Caicedo Mosquera
Administración de Empresas

Eliel Enrique Petro
Programa Curricular de Posgrado

Elmer Rafael Márquez Paz
Programa Curricular de Posgrado

Érika Echeverry Suárez
Programa Curricular de Pregrado

Euler Hernán Alpala Ortega
Programa Curricular de Pregrado

Guillermo Andrés Albornoz
Programa Curricular de Posgrado

Ingrid Lorena Mueses Mora
Programa Curricular de Pregrado

Ingrid Vannesa Loaiza Pedroza
Programa Curricular de Pregrado

Jhulianna Restrepo Sarmiento
Programa Curricular de Posgrado

Juan Camilo Avella Calero
Programa Curricular de Pregrado

Juan Fernando Tovar Bustamante
Programa Curricular de Pregrado

Karen Tatiana Ocampo Piedrahíta
Programa Curricular de Pregrado

Karolain Enríquez Narváez
Programa Curricular de Pregrado

Kinverly Dayan Lozano Martínez
Programa Curricular de Pregrado

Laura Lemus
Programa Curricular de Pregrado

Leidy Tatiana Castañeda Vásquez
Programa Curricular de Pregrado

Levy Yoanni Aldana Duque
Ingeniería Agronómica

Luis Alfonso Ruiz Pino
Estudiante Programa Curricular de Posgrado

Luisa Fernanda García Polanco
Programa Curricular de Pregrado

Mauricio Reyes Otero
Programa Curricular de Pregrado

Marcela Gómez Melo
Programa Curricular de Pregrado

Melissa Stefania Estacio Arteaga
Programa Curricular de Pregrado

Miguel Ángel Arboleda Hurtado
Programa Curricular de Pregrado

Natalia Dahiana Cruz Ibito
Programa Curricular de Pregrado

Olga Stefany Valencia Díaz
Programa Curricular de Pregrado

Edición del documento Plei versión 2.0:

Carlos Germán Sandoval Forero
Docente Investigador Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales (Iepri)

Mónica Fernanda Mantilla Castellanos
Asesora Dirección Nacional de Planeación y Estadística

Aportes documentales - Invitados por el Nivel Nacional:

Astrid Riveros
Jefa Oficina Nacional de Gestión y Patrimonio Documental

Beatriz Quiñones
Docente Instituto de Estudios de las Comunicaciones (IECO)
Sede Bogotá

Beethoven Zuleta Ruiz
Docente Sede de La Paz

Carlos Alberto Agudelo Calderón
Docente Facultad de Medicina
Sede Bogotá

Carlos Mario Perea
Docente Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales (Iepri)
Sede Bogotá

Carmen Alicia Cardozo
Secretaria General 2018-2021

Carolina Jiménez
Docente Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales
Sede Bogotá

Eucaris Olaya
Docente Facultad de Ciencias Humanas
Sede Bogotá

Horacio Torres
Docente Pensionado Facultad de Ingeniería
Sede Bogotá

Jairo Estrada
Docente Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales
Sede Bogotá

José Ismael Peña
Docente Facultad de Ingeniería
Sede Bogotá

Juan Pablo Duque Cañas
Docente Facultad de Arquitectura
Sede Medellín

Marisol Moreno Angarita
Docente Facultad de Medicina
Sede Bogotá

Martha Isabel Riaño Casallas
Docente Facultad de Ciencias Económicas
Sede Bogotá

Miguel Ángel Hernández
Docente Pensionado de la Facultad de Ciencias Humanas
Sede Bogotá

Miguel Ángel Ruiz García
Docente Facultad de Ciencias Humanas y Económicas
Sede Medellín

Socorro Ramírez
Docente Pensionada Instituto Estudios Políticos y Relaciones Internacionales (Iepri)
Sede Bogotá

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Por sus aportes documentales y participación en el proceso de construcción colectiva del primer Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte al 2034.

Proceso Nivel Nacional:**Miembros del Consejo Superior Universitario****Carlos Costa**

Designado por el Presidente de la República (2019-2022)

Eduardo Aldana

Representante del CESU (2019-2021)

Directivos**Adriana Santos**

Directora de Sede Caribe (2018-actualmente)

Álvaro Uldarico Viña

Gerente Nacional Financiero y Administrativo (2018-actualmente)

Amanda Lucía Mora

Directora de Sede Tumaco (2018-actualmente)

Camilo Younes Velosa

Vicerrector Sede de Manizales (2018-2021)

Carlos Augusto Hernández

Vicerrector Académico (2018-actualmente)

Carmen Alicia Cardozo

Secretaria General (2018-2021)

Diana María Farías Camero

Directora Nacional de Programas Curriculares de Pregrado (2018-2021)

Dolly Montoya Castaño

Rectora (2018-actualmente)

Édgar Daza

Director Nacional de Programas Curriculares de Posgrado (2018-2021)

Fredy Chaparro

Director Unidad de Medios de Comunicación (Unimedios) (2018-actualmente)

Germán Ochoa

Director de Sede Amazonia (2020-actualmente)

Gustavo Buitrago

Vicerrector de Investigación (2020-2021)

Gustavo Pérez

Director Nacional de Estrategia Digital (2018-actualmente)

Jaime Franky

Vicerrector Sede Bogotá (2016-2021)

José Ernesto Mancera

Director Nacional de Investigación y Laboratorios (2020-2021)

José Ismael Peña

Director Nacional de Extensión, Innovación y Propiedad Intelectual (2020-2021)

Jorge Armando Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas Sede Bogotá (2019-2022)

Juan Camilo Restrepo

Vicerrector Sede Medellín (2018-actualmente)

Marcela Camacho

Vicerrectora Sede de La Paz (2020-actualmente)

Mario Alberto Pérez

Director Nacional de Admisiones (actualmente)

Martha Lucía Alzate

Directora de Bienestar Universitario (2018-2022)

Melba Libia Cárdenas

Directora de Relaciones Exteriores (2018-actualmente)

Óscar Eduardo Suárez

Director de Sede Orinoquía (2018-actualmente)

Óscar Germán Duarte

Director Nacional de Innovación Académica (2018-2021)

Pablo Abril

Vicerrector General (2018-actualmente)

Docentes**André-Noel Roth Deube**

Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales Sede Bogotá

Carlos Agudelo

Facultad de Medicina Sede Bogotá

Carlos Gilberto Zárate

Director IMANI Sede Amazonia

Carolina Jiménez

Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales Sede Bogotá

Gerardo Mejía Alfaro

Facultad de Ciencias Económicas Sede Bogotá

Marisol Moreno

Facultad de Medicina Sede Bogotá

Martha Riaño

Facultad de Ciencias Económicas Sede Bogotá

Orlando Acosta

Facultad de Medicina Sede Bogotá

Rafael Alberto Molina Gallego

Facultad de Ciencias Sede Bogotá

Administrativos**Erika Steer**

Asesora Vicerrectoría General

Pensionados**Miguel Ángel Hernández**

Facultad de Ciencias Humanas Sede Bogotá

Horacio Torres

Facultad de Ingeniería Sede Bogotá

Invitados externos**Carlos Ángulo**

Ex rector Universidad de los Andes y ex miembro del Consejo Superior Universitario UNAL

Francisco Azuero

Docente Universidad de los Andes

José Antonio Ocampo

Miembro del Comité Nacional de Planeación Estratégica de la UNAL (2017-2020)

María Elena Erazo

Docente Universidad de Nariño

Proceso Sede Bogotá:**Docentes****Germán Afanador Téllez**

Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia

Karim Martina Alvis Gómez

Facultad de Medicina

Leonardo Alberto Amaya Calderón

Facultad de Artes

Miguel Gonzalo Andrade Correa

Facultad de Ciencias

Humberto Arboleda Granados

Instituto de Genética

Manuel Ariza Botero

Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos

Paula Alejandra Baldiño Elorza

Facultad de Odontología

Myriam Susana Barrera Lobatón

Instituto de Estudios Ambientales

Carlos Hernán Caicedo Escobar

Instituto de Estudios en Comunicación

Julio César Cañón Rodríguez

Facultad de Ingeniería

Gloria Mabel Carrillo González

Facultad de Enfermería

Juan Evangelista Carrulla Fornaguera
Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia

Lorena Chaparro Díaz
Facultad de Enfermería

Jhon Freddy Chaparro Rojas
Facultad de Ciencias Humanas

Carlos Julio Cortés Rodríguez
Facultad de Ingeniería

Leonardo David Donado
Facultad de Ingeniería

Lucy Gabriela Delgado Murcia
Facultad de Ciencias

Carmen Lucía Díaz Leguizamón
Facultad de Ciencias Humanas

Juan Carlos Eslava Castañeda
Facultad de Medicina

Giovanny Garavito Cárdenas
Facultad de Ciencias

Mery Constanza García Vargas
Facultad de Enfermería

Alexander Gómez Mejía
Facultad de Ingeniería

José Manuel González Carreño
Facultad de Odontología

Ana María Margarita Rosa Groot de Mahecha
Facultad de Ciencias Humanas

Luz Mery Hernández Molina
Facultad de Enfermería

Víctor Eduardo Laignelet Sourdis
Facultad de Artes

Fabio Rodrigo Leiva Barón
Facultad de Ciencias Agrarias

Nohra León Rodríguez
Facultad de Ciencias Humanas

Fabio López de la Roche
Instituto de Estudios Políticos y
Relaciones Internacionales (Iepri)

William Alfonso López Rosas
Facultad de Artes

Leonor Luna Torres
Facultad de Enfermería

Rafael Antonio Malagón Oviedo
Facultad de Odontología

Fred Gustavo Manrique Abril
Facultad de Enfermería

Dairo Javier Marín Zuluaga
Facultad de Odontología

Bernd Marquardt
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

Beatriz Martínez de Vargas
Facultad de Artes

Carlos Arturo Martínez Riascos
Instituto de Biotecnología

Óscar Mejía Quintana
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

Rafael Alberto Molina Gallego
Facultad de Ciencias

Juan Patricio Molina Ochoa
Facultad de Ciencias Agrarias

Marisol Moreno Angarita
Facultad de Medicina

Liz Patricia Moreno Fonseca
Facultad de Ciencias Agrarias

Adriana Patricia Muñoz Ramírez
Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia

María Claudia Naranjo Sierra
Facultad de Odontología

Luis Hernán Ochoa Gutiérrez
Facultad de Ciencias

Javier Segundo Olarte Triana
Facultad de Artes

Yaneth Mercedes Parrado Lozano
Facultad de Enfermería

Sandra Lucía Patiño Niño
Facultad de Odontología

Carlos Alberto Patiño Villa
Instituto de Estudios Urbanos

Diego Isaías Peña Porras
Oficina de Relaciones Interinstitucionales

Daniel Ricardo Peñaranda
Instituto de Estudios Políticos y
Relaciones Internacionales (Iepri)

Augusto Ramírez Godoy
Centro Agropecuario Marengo

Camilo Ríos Fresneda
Facultad de Ingeniería

Álvaro Rodríguez Gama
Facultad de Medicina

Juan Ricardo Rodríguez Ramírez
Facultad de Artes

Andrés Abel Rodríguez Villabona
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

André-Noel Roth Deube
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

Ariel Iván Ruiz Parra
Facultad de Medicina

Jenny Marcela Sánchez Torres
Facultad de Ingeniería

Diego Alejandro Torres Galindo
Facultad de Ciencias

Henry Roberto Umaña Acosta
Facultad de Ingeniería

Tatiana Urrea Uyabán
Facultad de Artes

Diana Zulima Urrego Mendoza
Facultad de Medicina

Alejo Vargas Velásquez
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

William Vásquez Rodríguez
Facultad de Artes

Nancy Liliana Villegas Bolaños
Facultad de Ciencias
Invitados especiales

Jhaiver Anzola
Secretaría de Competitividad de la Alcaldía de Mosquera

Laura Arango
Secretaría de Competitividad de la Alcaldía de Mosquera

Carlos Bejarano
Secretario de Desarrollo Social del municipio de Medina

Claudia Marieta Bermúdez Bolaños
Pensionada, Secretaría de Educación del Distrito

Sergio Bociga
Secretario de Planeación del municipio de Medina

Diana Bohórquez
Secretaría de Desarrollo Económico
del municipio de Madrid

Adria de León
Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá

María Elena Erazo
Profesora, Facultad de Ciencias
Humanas, Universidad de Nariño

Luis Giovanni Garzón Gil
Ministerio de Educación Nacional

Joao Hernández
Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de Cota

Juan López
Representante del municipio de Zipaquirá

Víctor Manuel Moncayo
Exrector UNAL

Henry Samuel Murrain Knudson
Director de Cultura Ciudadana, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. Alcaldía Mayor de Bogotá

Carlos Paipa
Secretario de Planeación del municipio de Chocontá

David Ernesto Piñeros
Alcalde del municipio de Medina

Zaida Carolina Ramírez
Secretaría de Gobierno de Facatativá

Andrés Camilo Restrepo
Coordinador económico de la Alcaldía de Madrid

José Robayo
Representante de la Secretaría de Planeación del municipio de Zipaquirá

Mariela Rodríguez Arango
Coordinadora del Comité de Inclusión, Universidad de Antioquia

Paola Rubiano
Secretaría de Planeación e Infraestructura del municipio de Villapinzón

Ton Salvadó Cabré
Profesor asociado, Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Barcelona (ETSAB), Universitat Politècnica de Catalunya

Manuel Sandoval
Secretaría de Desarrollo Económico del municipio de Tocancipá

Nelson Torres
Alcalde del municipio de Villapinzón

Moisés Wassermann
Exrector UNAL

Proceso Sede Manizales:

Docentes – Apoyo Líder Plei 2034

Jorge Eduardo Hurtado Gómez
Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Gonzalo Duque Escobar
Docente pensionado
Facultad de Ingeniería y Arquitectura

William Ariel Sarache Castro
Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Valentina Tabares Morales
Facultad de Administración

Gustavo Adolfo Osorio Londoño
Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Johnny Alexander Tamayo Arias
Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Iván Darío López López
Facultad de Administración

Camilo Ernesto Mejía Clavijo
Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Diana Marfa Cárdenas Aguirre
Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Estudiantes – Apoyo Líder Plei 2034

Luis Felipe García Arias
Maestría en Ingeniería - Automatización Industrial

Juan Pablo Restrepo Quintero
Maestría en Administración

Juan David Carreño Muñoz
Ingeniería Industrial

Docente Ocasional – Apoyo Líder Plei 2034

Julián Andrés Restrepo Guzmán
Magíster en Administración

Contratista – Apoyo Líder Plei 2034

Ángela María Orozco Marín
Magíster en Administración

Paola Andrea Valencia Jiménez
Abogada

Expertos consultados

Doralice Ortiz
Docente investigadora Universidad Católica Luis Amigo - Colombia

Beatriz Nates
Directora Doctorado en Estudios Ambientales

Carmenza Saldías Barreneche
Investigadora independiente

Irma Soto Vallejo
Docente
Directora CIMAD - Universidad de Manizales

Albeiro Valencia Llano
Miembro de Número
Academia Caldense de Historia

Germán Cardona Gutiérrez
Gerente Macizo SAS

Juan Mauricio Castaño Rojas
Profesor asociado
Facultad de Ciencias Ambientales - Universidad Tecnológica de Pereira

Eduardo Lindarte Middleton
Investigador/docente
Departamento de Ciencias Políticas y Jurídicas

Nelson Vallejo Gómez
Secretario General
Secretario General del Consejo Científico del Ministerio de Educación - Gobierno de Francia

José Fernando Isaza Delgado
Profesor, ingeniero, matemático, empresario, columnista

Marta Bez
Profesora Investigadora
Universidad Feevale - Brasil

Franco Simini
Profesor investigador
Universidad de la República - Uruguay

Josefina Quintero Corzo
Profesora
Universidad de Caldas

Manuel Armayones Ruiz
Profesor investigador
Universitat Oberta de Catalunya - Cataluña – España

Rosa Vicari
Profesora Investigadora
Universidad Federal de Rio Grande del Sur - Brasil

Martha Lucía García Naranjo
Profesora investigadora
Maestría Virtual CIMAD - Universidad de Manizales

Julio César Chavarro Porras
Profesor Universidad Tecnológica de Pereira

José Gabriel Carvajal Orozco
Profesor Facultad de Administración

Sandra Velásquez Puerta
Profesora Facultad de Administración

Juan Bernardo Gómez Mendoza
Profesor Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Nubia Esteban Duarte
Profesora Facultad de Administración

Alexandra López López
Profesora
Programa de Permanencia y Graduación
Universidad Autónoma de Manizales

Andrea del Pilar González Marín

Profesora
Programa de Permanencia y Graduación
Universidad Autónoma de Manizales

Carmen Liliana Ávila Rendón

Profesora
Programa de Permanencia y Graduación
Universidad Autónoma de Manizales

Claudia Lorena Díaz Díaz

Profesora
Programa de Permanencia y Graduación
Universidad Autónoma de Manizales

Julián Orozco Ospina

Jefe de Oficina de Evaluación y Calidad Académica
Universidad de Caldas

Marcela Correa Villada

Doctora
Masc. Biomedical Engineering - Humber
College - Toronto, Ontario

María Cristina Palacio Valencia

Profesora
Universidad de Caldas

Sandra Liliana Corrales Toro

Coordinadora
Programa de Permanencia y Graduación
Universidad Autónoma de Manizales

Luis Fernando Motato Rojas

Coordinador Grupo Planeación y Sistemas
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) Caldas

Germán Naranjo Llano

Director Ejecutivo
Ceunal

Irlanda Godina

Profesora
Universidad Autónoma de Aguascalientes, México

Lourdes Corpus

Profesora
Maestrante en Artes Universidad Autónoma
de Aguascalientes, México

Manuel Armayones

Profesor
Universitat Oberta de Catalunya, España

Juliana Paola Martínez Micolta

Profesional especializado en Desarrollo de
Portafolios y Gestión Integral de Nuevos Negocios
Gensa SA ESP - Colombia

Paula Nathalia Matallana

Gestora cultural
Corporación Universitaria Minuto de Dios

Tony Jozame Amar

Presidente
Gensa SA ESP - Colombia

Juliana Paola Martínez Micolta

Profesional especializado en Desarrollo de
Portafolios y Gestión Integral de Nuevos Negocios
Gensa SA ESP - Colombia

Valentina Vallejo Arango

Directora Ejecutiva
Comité Intergremial de Caldas

Jhon Jairo Granada Giraldo

Gerente
CHEC-grupo EPM - Colombia

Mónica Patricia Aguirre Salazar

Directora
Manizales Campus Universitario

José William Sepúlveda Mejía

Líder Unidad ZNI
Gensa SA ESP - Colombia

Jesús Meza Lueza

Doctor
Decano Regional Escuela de Humanidades y
Educación - Tecnológico de Monterrey

Alejandro Velásquez

Director de Cooperación Académica
Universidad Nacional Autónoma de México - México

Adriana Oviedo

Maestra - Coordinadora de Cooperación
Académica para América Latina
Universidad Nacional Autónoma de México - México

Moisés Wasserman Lerner

Profesor Emérito
Exrector Universidad Nacional de Colombia

Juan Manuel Chaves Echeverri

Gerente
REDDI Agencia de Desarrollo Tecnológico - Colombia

Rosana Velasco Chaves

Gerente
Innpulsa Colombia - Colombia

María Piedad Villaveces Niño

Directora Ejecutiva
Asociación Colombiana para el
Avance de la Ciencia (ACAC)

Saúl Pineda Hoyos

Viceministerio
Viceministerio de Desarrollo Empresarial - Colombia

María Elizabeth Caicedo Caicedo

Rectora
Universidad Católica de Manizales

Carlos Eduardo Jaramillo Sanint

Rector
Universidad Autónoma de Manizales

Reiman Muñoz

Director de Proyectos
TaxiApp - Colombia

Yessika María Urrea

Practicante
Universidad de Caldas

Andrea Grisales Gallego

Líder de emprendimiento
Unidad Emprender - Colombia

Clemencia Orozco

Líder de Proyectos
Alcaldía de Manizales

Lina María Arbeláez Rendón

Directora de Emprendimiento
Universidad de Manizales

Marcela Escobar

Directora
Manizales Más

Claudia Benavides

Directora Ejecutiva
Incubar Manizales

Diego Hernando Ceballos López

Secretario de TIC y Competitividad
Alcaldía de Manizales

Juan José Silva Serna

Gerente
Instituto de Cultura y Turismo - Alcaldía de Manizales

Lindon Alberto Chavarriaga Montoya

Secretario de Cultura de Caldas
Gobernación de Caldas

Gregorio Calderón Hernández

Profesor
Universidad Nacional de Colombia
y Universidad de Manizales

Franc Ponti

Consultor en innovación
Profesor EADA Business School, Barcelona

Felipe Buitrago Restrepo

Viceministro de la Creatividad y la Economía Naranja
Ministerio de Cultura de Colombia

Andrés Arévalo Pérez

Director de Productividad y Competitividad
Ministerio de Comercio, Industria
y Servicios de Colombia

Sede Manizales - Participación en el encuentro Plei 2034 Mesa 2

Juan Gabriel Ocampo Hurtado
Profesor
Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Jaime Alberto Giraldo García
Profesor
Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Gerard Olívar Tost
Profesor
Universidad de Aysén - Chile

Norma Liliana Ruiz Gómez
Profesora
Facultad de Administración

Germán Albeiro Castaño Duque
Profesor
Facultad de Administración

Neil Guerrero González
Profesor
Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Belarmino Segura Giraldo
Profesor
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

Ana Patricia Noguera de Echeverry
Profesora
Facultad de Ciencias Humanas

Martha Helena Pineda Uribe
Bibliotecóloga

Manuela Soto González
Estudiante
Ingeniería Química

Paula Sofía Ospina Tovar
Estudiante
Gestión Cultural

Daniel Augusto Cano
Estudiante
Ingeniería Industrial

Daniel Cardona Gómez
Estudiante
Ingeniería Civil

Lina Sofía Contreras
Estudiante
Administración de Empresas

Miguel Esteban Pardo Gómez
Estudiante
Ingeniería Química

Brayan Nicolás Bustacara Gómez
Estudiante
Ingeniería Química

Solaggie Nathaly Tobar Rosero
Estudiante
Administración de Empresas

Sede Manizales - Participación en el encuentro Plei 2034 Mesa 3

Laura Valentina Granada Giraldo
Estudiante
Ingeniería Industrial

Miguel Esteban Pardo Gómez
Estudiante
Administración de Sistemas Informáticos

Juliana Martínez Guerrero
Estudiante
Ingeniería Industrial

Mariana Ávila Díaz
Estudiante
Gestión Cultural y Comunicativa

Proceso Sede Palmira:

Estudiantes de pregrado y posgrado:

Paola Fernanda Cundar Luna
Programa Curricular de Pregrado

Paula Andrea Ospina Cuéllar
Programa Curricular de Pregrado

Silvana Yadira Ramos Narváez
Programa Curricular de Pregrado

Silvia Catalina Delgado Calderón
Programa Curricular de Pregrado

Susana Paola Osorio Escobar
Programa Curricular de Pregrado

Victoria Eugenia Ortiz Gutiérrez
Administración de Empresas

Yady Katherine Quiñones
Programa Curricular de Pregrado

Yeimi Villamil Salazar
Programa Curricular de Pregrado

Pensionado

Jose Reinel Uribe Ceballos

Actores externos

Álvaro Roldán
Director Oficina de Planeación.
Corporación Autónoma Regional
del Valle del Cauca (CVC).

Andrés Mauricio Giraldo Naranjo
Gestor de Inclusión Laboral de
Personas con Discapacidad
Comfandi - Palmira

Aura Liliana Arias Castillo
Vicerrectora Académica - Universidad del Valle

Byron Urrego Mesa
Director Investigador Forestal OL - Smurfit
Kapaa Cartón Colombia SA

Claudia Marcela Zapata Duque
Egresada
Doctorado en Ciencias Agrarias

Diego Fernando Cedeño Henao
Egresado - Inversagro SAS

Edwin Botero
Director Planeación y Desarrollo
Cámara de Comercio de Palmira

Giovanny Moncayo Vélez
Egresado Exconcejpal Palmira / Asesor Minambiente

Isabel Cristina Reyes Saavedra
Contratista UNAL

Juan Bernardo Duque
Planeación - Alcaldía Municipal de Palmira

Tatiana Rivero Espita
Directora de Planeación y Cooperación Institucional
Agrosavia

Orientaciones metodológicas del proceso colaborativo:

Carlos Alberto Garzón Gaitán
Director Nacional de Planeación y Estadística
Mayo 2018 - agosto 2021

José Ignacio Maya Guerra
Director Nacional de Planeación y Estadística
Septiembre 2021 - Actualmente

Mónica Fernanda Mantilla Castellanos
Asesora Dirección Nacional de Planeación y Estadística

Carlos Germán Sandoval Forero
Docente Investigador Instituto de Estudios
Políticos y Relaciones Internacionales (Iepri)

Adriana Lizeth Soacha Garay
Egresada - Equipo UNAL Innova

Iván Alonso Montoya Restrepo
Docente de la Facultad de Ciencias Agrarias
Sede Medellín



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA



Plei ▶ 2034
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
Versión 2.0

El futuro lo
construimos **hoy**



▶ Documento Plei 2034
shorturl.at/qLPU9