

UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

**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**

**Un insumo para la discusión y consolidación del Plan Global de Desarrollo PGD 2022-2024, del  
Plan Estratégico Institucional – Plei 2034 y del Plan de Mejoramiento Institucional**

DIRECCIÓN NACIONAL DE PROGRAMAS DE PREGRADO  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
JUNIO 17 de 2021

**Diana María Farías Camero**

Directora Nacional de Programas Curriculares de Pregrado

**Katherine Chávez V.**

Asesora

**Julián F. García M.**

Profesional de Apoyo

# 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

## Un insumo para la discusión y consolidación del Plan Global de Desarrollo PGD 2022-2024, del Plan Estratégico Institucional – Plei 2034 y del Plan de Mejoramiento Institucional

### INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo y cumplimiento de sus fines misionales, en la Universidad Nacional de Colombia (UNAL) se consolidan Planes Globales de Desarrollo (PGD) por cada periodo rectoral, los cuales se fundamentan en ejes estratégicos que enmarcan las orientaciones para el quehacer de la comunidad universitaria y sus funciones de gestión y apoyo institucional. Para ello, se definen estrategias, objetivos, programas y proyectos que vinculan los procesos de formación, investigación y proyección social, los cuales responden al compromiso de la Institución con el desarrollo de los territorios a nivel nacional en el marco de la diversidad social, cultural, científica, política y económica.

Un aspecto fundamental para alcanzar los derroteros estratégicos planteados y proyectados por la Institución es la concreción del concepto de *calidad*, entendida por la Universidad Nacional de Colombia - UNAL como un compromiso ético con la sociedad, el cual se ha materializado con el desarrollo de los procesos de autoevaluación permanente, y con el mejoramiento continuo que fundamenta la consolidación de la calidad en pro de la excelencia<sup>1</sup>.

En el marco del proceso de autoevaluación institucional de 2008 se gestó un plan de mejoramiento enfocado en atender las necesidades y oportunidades de mejora identificadas para cada uno de los aspectos académicos y administrativos, en pro de favorecer el fortalecimiento de los procesos de formación, el desarrollo de la investigación y la proyección social, el desarrollo integral de la comunidad académica, la visibilidad e impacto institucional, entre otros aspectos, para cada una de las sedes de la Institución, buscando la consolidación de los procesos de evaluación interna y el mejoramiento continuo como ejes fundamentales de la calidad institucional.

Como resultados concretos y evidentes del mejoramiento permanente de la Institución, en 2010 –mediante la Resolución 2513 del Ministerio de Educación Nacional (MEN)– se le otorgó a la UNAL, en todas sus sedes<sup>2</sup>, la Acreditación Institucional de Alta Calidad por diez años, y se recomendaba a la Institución proyectarse como una universidad de *excelencia a nivel mundial*, dado su reconocimiento como una de las mejores instituciones de calidad superior del país y su liderazgo en este ámbito.

Por ello se estructuró un plan enfocado en mejorar diferentes aspectos relacionados con la actualización de normas; el desarrollo de la comunidad académica; el mejoramiento de la infraestructura; la ampliación de la presencia nacional con nuevas sedes; la consolidación de los procesos formativos, investigativos y de extensión; y la consolidación y el mejoramiento de los

<sup>1</sup> Informe de Autoevaluación Institucional – Universidad Nacional de Colombia 2019, pág. 9.

<sup>2</sup> Se otorgó la Acreditación Institucional para las siete sedes que en ese año conformaban la Institución: Amazonia, Bogotá, Caribe, Manizales, Medellín, Orinoquia y Palmira.

procesos de planeación, entre otros aspectos. Gracias a la articulación de talentos, esfuerzos y compromisos institucionales, en la última década se lograron resultados significativos tendientes a “consolidar la evaluación y el mejoramiento como fundamento de la calidad que conduce a la excelencia”<sup>3</sup>.

Con base en la ejecución del plan de mejora que surgió de la Acreditación 2010, entre 2014 y 2015 la Institución desarrolló 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 permitió hacer un primer análisis tanto sobre el pasado, el presente y el futuro de la UNAL, como sobre las tendencias nacionales e internacionales, además de unas primeras aproximaciones hacia la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Institución<sup>4</sup>.

Con la aprobación del Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario, “Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados”, se formalizó la formulación del Plan Estratégico Institucional con Visión 2034 (Plei 2034), cuyos resultados preliminares se constituyeron en un elemento fundamental para desarrollar procesos de autoevaluación institucional y consolidar el plan de mejora que articuló las oportunidades de mejora identificadas, las acciones estratégicas del PGD 2019-2021 y la visión, los propósitos y derroteros de los planteamientos iniciales del Plei 2034. Este ya cuenta con su primera versión, que se prevé será discutida con la comunidad académica en claustros y colegiaturas –en el marco de la formulación del próximo PGD 2022-2024<sup>5</sup>– y que se constituye en un documento referente para consolidar el nuevo Plan de Mejora Institucional, el cual dará respuesta a la Acreditación de Alta Calidad que se espera recibir en el presente año.

Para 2018 y 2019, la consolidación del proceso de autoevaluación con fines de renovación de la Acreditación Institucional y la formulación inicial del Plan de Mejoramiento correspondiente<sup>6</sup> coincidieron con el proceso de formulación del Plan Global de Desarrollo (PGD) 2019-2021. Esto permitió una asociación importante entre las oportunidades de mejoramiento identificadas en el proceso de autoevaluación y las metas postuladas en el PGD, por lo que se puso en marcha un trabajo conjunto para que la Institución trabajara de forma efectiva hacia un mismo fin: la consolidación de las fortalezas y el mejoramiento continuo de las diferentes funciones misionales, en el corto plazo. Ante este punto, es importante resaltar que no se consolidó un plan de mejoramiento institucional independiente, sino que el trabajo sobre las oportunidades de mejora se orientó en las estrategias del PGD 2019-2021.

Para cumplir las iniciativas formuladas en los diferentes programas que integran el PGD 2019-2021 se establecieron diversas estrategias de mejoramiento sobre las actividades de funcionamiento y se formularon distintos proyectos de inversión desde el nivel nacional y desde las sedes. Estos proyectos de inversión reposan en el sistema del Banco de Proyectos de la Universidad Nacional de Colombia (BPUN) y a través de este se realiza el seguimiento sobre su

---

<sup>3</sup> Informe de Autoevaluación Institucional – Universidad Nacional de Colombia 2019, pág. 9.  
[http://www.acreditacioninstitucional.unal.edu.co/fileadmin/user\\_upload/anexos/2020.11.19\\_Acreditacion\\_Informe\\_FINAL\\_1\\_.pdf](http://www.acreditacioninstitucional.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/anexos/2020.11.19_Acreditacion_Informe_FINAL_1_.pdf)

<sup>4</sup> En el marco de este proyecto se publicaron tres volúmenes titulados *Visión 2034*, y el libro *Visión 20/UN: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años*. Cátedra José Félix Patiño.

<sup>5</sup> Plan Estratégico Institucional Plei 2034, DNP -2021.

<sup>6</sup> El Plan de Mejoramiento se presenta en el *Informe de Autoevaluación Institucional*, págs. 318-329:  
[http://www.acreditacioninstitucional.unal.edu.co/fileadmin/user\\_upload/anexos/2020.11.19\\_Acreditacion\\_Informe\\_FINAL\\_1\\_.pdf](http://www.acreditacioninstitucional.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/anexos/2020.11.19_Acreditacion_Informe_FINAL_1_.pdf)

avance y se verifica el cumplimiento de las metas formuladas en los proyectos y, por ende, el cumplimiento del PDG, el cual se ha podido verificar en los ejercicios anuales de Rendición de Cuentas.

Teniendo en cuenta el Acuerdo 238 de 2017 –que define el Plan Estratégico Institucional (Plei) como el instrumento de planeación estratégica que permitirá consolidar el desarrollo institucional en el largo plazo, a través de la “definición de una visión, políticas, ejes estratégicos, objetivos y grados metas”– y el Plan Global de Desarrollo (PGD) –como el instrumento de planeación estratégica que permitirá concretar el Plei en cada uno de los periodos rectorales de gestión que se dan cada tres años<sup>7</sup>–, se considera que las oportunidades de mejoramiento planteadas para la Institución –derivadas del proceso de autoevaluación institucional y del proceso de evaluación externa realizada por los pares evaluadores designado por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA)– son insumos fundamentales para la discusión y formulación del PGD 2022-2024 y del Plei 2034, a partir de los cuales se armonice y garantice la ejecución del futuro Plan de Mejora Institucional que enmarque la ruta de trabajo hacia el mejoramiento continuo de la Universidad.

Así mismo, como parte del proceso de aseguramiento de la calidad de la Universidad, la armonización estratégica responderá de manera explícita a los nuevos lineamientos presentados en el Acuerdo 2 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)<sup>8</sup>, el cual actualiza el modelo de Acreditación de Alta Calidad y define como uno de sus aspectos fundamentales para garantizar la alta calidad en las instituciones: la consolidación de un sistema interno de la calidad que soporte el desarrollo y la apropiación de una cultura de autoevaluación y autorregulación en pro del mejoramiento continuo, que permita evidenciar logros institucionales, el desarrollo efectivo y permanente de las funciones misionales de la Institución y las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales, de bienestar y de extensión asociadas con ellas, siempre en coherencia con los propósitos estratégicos declarados, una articulación efectiva entre los procesos académicos y administrativos de la Institución que permitan la concreción de su misión, soportado en sus planes de desarrollo u otros documentos que den orientación estratégica a la Institución.

En este contexto, el presente documento se estructura de la siguiente forma: i) la naturaleza y visión de la Institución, enmarcada en sus elementos estratégicos, ii) los resultados de los procesos de autoevaluación interna y externa en el marco de los procesos de renovación de la Acreditación ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y un análisis de su correspondencia, y iii) un comparativo entre las recomendaciones para la Institución de 2010 y 2020 y su incidencia en la definición y categorización de problemáticas institucionales. Todo lo anterior lleva a entender la importancia de articular los resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa como insumos fundamentales para la discusión y formulación definitiva del PGD 2022-2024, el Plei 2034, y por ende el futuro Plan de Mejora Institucional, los cuales enmarcarán el desarrollo y mejoramiento continuo que adelantará la Institución en los próximos años.

## **1. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

---

<sup>7</sup> Plan Estratégico Institucional Plei 2034, DNP -2021

<sup>8</sup> Acuerdo 02 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), “Por el cual se actualiza el modelo de Acreditación de Alta Calidad. [https://www.cna.gov.co/1779/articles-402848\\_documento.pdf](https://www.cna.gov.co/1779/articles-402848_documento.pdf)

La Universidad Nacional de Colombia (UNAL) declara ser una Institución de Educación Superior, autónoma e independiente, de orden nacional,

cuyo objeto es la educación superior y la investigación, a través del cual el Estado, conforme a la Constitución política, promoverá el desarrollo de la educación superior hasta sus más altos niveles, fomentará el acceso a ella y desarrollará la **investigación**, la **ciencia** y las **artes** para alcanzar la **excelencia** (Decreto 1210/93, art.1)<sup>9</sup>.

Esta declaración es ratificada y complementada por el Consejo Superior Universitario en el Estatuto General de la UNAL, por cuanto manifiesta que:

La Universidad Nacional de Colombia cumple, en nombre del Estado, funciones no administrativas orientadas a promover el desarrollo de la educación superior hasta sus más altos niveles, fomentar el acceso a ella y desarrollar la **docencia**, la **investigación**, las **ciencias**, la **creación artística** y la **extensión**, para alcanzar la **excelencia**<sup>10</sup>.

En esta misma vía, el Estatuto General pone de manifiesto el carácter de órgano público estatal de la Universidad por orden constitucional, sin que esto signifique que pertenezca a alguna de las ramas del poder público, lo cual le otorga una personería jurídica especial con capacidad de designar sus propias directivas y establecer sus propios estatutos según la normatividad y la ley especial que lo cubre, orienta y regula su quehacer universitario. Bajo este carácter de entidad pública de orden nacional, la UNAL tiene un compromiso con el desarrollo de diferentes los ámbitos del territorio nacional, a través de sus nueve sedes, y de esta manera busca permanentemente contribuir a la construcción colectiva de identidad de nación en un marco de diversidad social, cultural, científica, política y económica.

Analizando ahora el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y los derroteros estratégicos establecidos para la Institución, se encuentran elementos que enmarcan el quehacer universitario y las proyecciones de la Institución en la Misión y Visión que busca consolidar la Universidad. Por una parte, la misión de la UNAL expresa textualmente:

Como Universidad de la nación fomenta el acceso con equidad al sistema educativo colombiano, provee la mayor oferta de programas académicos, forma profesionales competentes y socialmente responsables. Contribuye a la elaboración y resignificación del proyecto de nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país. Como tal lo asesora en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa<sup>11</sup>.

La Misión refleja el compromiso de la Universidad con el Estado en torno a la democratización del conocimiento y la oportunidad del acceso, la oferta y el desarrollo de programas académicos de calidad, la contribución de la consolidación del proyecto cultural y sostenible con una visión de nación y proyecto país, todo esto con base en el desarrollo en los campos académicos, científicos, sociales, tecnológicos, artísticos y filosóficos del país y sus territorios<sup>12</sup>, elementos que, como se presentará más adelante, permean de manera transversal todas las fortalezas, aspectos de mejora y recomendaciones del Plan de Mejora Institucional 2019 y el *Informe de Evaluación Externa 2020*.

<sup>9</sup> Proyecto Educativo Institucional, Acuerdo 029 de 2015 del Consejo Superior Universitario, pág. 13.

<sup>10</sup> Acuerdo 011 de 2005 CSU, "Por el cual se adopta el Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia". Artículo 1.

<sup>11</sup> Proyecto Educativo Institucional, Acuerdo 029 de 2015 del Consejo Superior Universitario, pág. 14.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

Para la concreción de la visión institucional planteada en el PEI, la Institución trabaja en la consolidación de un modelo de planeación institucional que le permita formular y ejecutar planes estratégicos de largo plazo. Con base en la aprobación del Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario, “Por medio del cual se adopta el Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad Nacional de Colombia”, se iniciaron las discusiones institucionales en torno al desarrollo de una visión prospectiva de la Institución con horizonte 2034 y se fijó de manera específica el plazo para la concreción del Plan Estratégico Institucional, Plei 2034, a través de un ejercicio de construcción colectiva.

Ante ello, en 2018 se formuló un primer momento del Plei 2034 y del PGD 2019-2021 “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación” que aunque se planeó a tres años, proyecta sus ejes estratégicos al 2034, considerando su alcance de ejecución al 2021. Tanto el Plei 2034 como el PGD 2019-2021 han tenido en cuenta para su discusión y formulación la Misión institucional enmarcada en los fines estratégicos institucionales definidos en el Decreto 1210 de 1993, así como otras definiciones estratégicas que se presentan a continuación:<sup>13</sup>

### **Propósito superior**

Ser la Universidad de la nación que, como centro de cultura y conocimiento, forma ciudadanos íntegros, responsables y autónomos, orientados a ser agentes de cambio con conciencia ética y social, capaces de contribuir a la construcción nacional, desde la riqueza y diversidad de las regiones, y desde el respeto por la diferencia y la inclusión social<sup>14</sup>.

### **Visión 2034**

En el año 2034 somos la principal universidad colombiana, reconocida por su contribución a la nación y por su excelencia en los procesos de formación, investigación e innovación social y tecnológica. Nuestra capacidad de reinventarnos nos ha llevado a tener una organización académica y administrativa novedosa, flexible, eficiente y sostenible, con comunicación transparente y efectiva en su interior, con la nación y con el mundo, y comprometida con los procesos de transformación social requeridos para alcanzar una sociedad equitativa, incluyente y en paz<sup>15</sup>.

### **Objetivos estratégicos orientadores del desarrollo de la Universidad a 2034<sup>16</sup>**

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

---

<sup>13</sup> Plan Estratégico Institucional Plei 2034, DNP-2021.

<sup>14</sup> *Ibidem*, pág. 15.

<sup>15</sup> *Ibidem*, pág. 16.

<sup>16</sup> *Ibidem*, págs. 16-17.

- 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.

Las orientaciones estratégicas expuestas permiten comprender cuáles son los derroteros institucionales en búsqueda de la excelencia con un horizonte hacia el 2034, los cuales se deben seguir desarrollando en el marco de la autonomía institucional y en coherencia con la naturaleza de la Universidad, lo cual debe estar soportado por una hoja de ruta que guíe su seguimiento y cumplimiento.

Así las cosas, tanto los procesos de autoevaluación desarrollados en la UNAL como los procesos de evaluación externa han permitido realizar un análisis en torno al cumplimiento alcanzado sobre los planteamientos estratégicos de la Institución en los últimos años, a la luz de los factores de calidad enmarcados en el modelo de autoevaluación con fines de Acreditación de Alta Calidad ante el CNA. Estas evaluaciones han permitido reconocer las fortalezas y oportunidades de mejora para cada uno de estos factores, además de identificar diferentes recomendaciones de mejoramiento que constituyen las orientaciones y los compromisos que se deben atender a través de la formulación y ejecución de un Plan de Mejora Institucional. Por lo tanto, en el siguiente capítulo se presenta el análisis de los resultados de los procesos de evaluación interna y externa.

## **2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN EXTERNA**

## **2.1. Proceso de Autoevaluación - Universidad Nacional de Colombia (2019)**

El proceso de Autoevaluación Institucional con fines de renovación de la Acreditación de Alta Calidad de la Universidad Nacional de Colombia se consolidó en 2019 y sus resultados se registraron en tres documentos: Informe de Autoevaluación Institucional, Anexos del Informe de Autoevaluación Institucional y Sinopsis del Informe de Autoevaluación Institucional. Estos documentos fueron entregados al Consejo Nacional de Acreditación (CNA) para iniciar el proceso de renovación de la Acreditación en octubre de 2019.

Particularmente, el planteamiento del Plan de Mejoramiento se encuentra registrado en el Informe de Autoevaluación. Este se formuló a razón de los juicios sobre la calidad, las fortalezas y los aspectos de mejora identificados en cada uno de los factores evaluados en el proceso, los cuales se enmarcan en los lineamientos para la Acreditación de Alta Calidad definidos por el CNA y adoptados por la Universidad en su modelo de autoevaluación.

Cabe destacar que los juicios de calidad, fortalezas y oportunidades de mejora identificados son producto del análisis crítico de toda la información documental, estadística y de percepción recopilada durante el ejercicio de autoevaluación, a la luz de los logros, resultados e impactos generados en la Institución en los últimos 10 años, todo ello en coherencia con el Plan de Mejoramiento propuesto en 2010 y con los propósitos estratégicos plateados por la Universidad como óptimos e ideales para el desarrollo institucional que permita cumplir con la visión 2034 planteada, que se enfoca en la consolidación de una Universidad de excelencia.

## **2.2. Proceso de evaluación externa: visita de pares académicos en el marco del proceso de renovación de la Acreditación Institucional (2020)**

La visita de evaluación externa en el marco del proceso de renovación de la Acreditación de Alta Calidad de la UNAL se llevó a cabo en modalidad no presencial, entre el 13 y el 16 de octubre de 2020. En esta ocasión la Universidad fue evaluada por un equipo de 24 pares evaluadores (20 nacionales y 4 internacionales), en el marco de 12 reuniones macro por factor, con la participación de actores del nivel nacional y sede, y 49 reuniones específicas con la comunidad estudiantil, profesoral, de egresados y de empleadores, y actores externos de cada una de las sedes. Se destaca que durante el desarrollo de la visita, y después de esta, los pares evaluadores solicitaron información complementaria para culminar su proceso.

Como resultado de la visita, el 4 de diciembre de 2020 se recibió por parte del CNA el Informe de Evaluación Externa (IEE), documento de 230 páginas que recoge la evaluación realizada por el equipo de pares, en el que presenta un análisis detallado de cada factor evaluado y los juicios de calidad, además de las fortalezas de la Institución, los aspectos por mejorar y las recomendaciones de mejoramiento.

## **2.3. Presentación y análisis comparativo entre los resultados del Informe de Autoevaluación de la Universidad Nacional de Colombia (IAUNAL) y del Informe de Evaluación Externa (IEE)**

Según los resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa, se considera necesario realizar un análisis comparativo entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y las fortalezas, oportunidades de

mejora y recomendaciones identificadas en el Informe de Evaluación Externa (IEE) presentado por los pares académicos.

A partir de los resultados de este análisis comparativo, respetando la autonomía universitaria de la Institución para definir su horizonte de trabajo, se pueden identificar, definir y establecer las bases sobre las cuáles:

- i) se constituirá el Plan de Mejora Institucional que, como se ha indicado, se busca esté articulado con el PGD 2022-2024 y el Plei 2034;
- ii) se proyecten líneas de acción para responder a las oportunidades de mejora y recomendaciones derivadas del proceso de autoevaluación y evaluación externa y, en esa misma vía, a las recomendaciones que posiblemente se relacionen en la resolución de renovación de la Acreditación Institucional de la Universidad –otorgada por el Ministerio de Educación Nacional por sugerencia del Consejo Nacional de Acreditación–. Con ello se puede ratificar el reconocimiento y la importancia que a nivel institucional se le da a los ejercicios de evaluación, y por ende al compromiso institucional por el mejoramiento continuo; y
- iii) se identifiquen las orientaciones según las cuales la Institución responderá a los nuevos lineamientos establecidos en el Acuerdo 02 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), acerca de los procesos de seguimiento a los compromisos de mejoramiento a razón de una acreditación o renovación de la acreditación, los cuales contribuirán acertadamente a los futuros procesos de renovación de la Acreditación de Alta Calidad de los programas y de la Universidad.

Así las cosas, en este capítulo se presentan los resultados del ejercicio comparativo en torno a los aspectos por mejorar y mantener para cada uno de los factores evaluados en los dos procesos de evaluación, de cuyos resultados se resalta lo siguiente:

1. Se identifica que, en términos de fortalezas y aspectos de mejora, existen aspectos particulares o únicos que se destacan en los resultados de cada uno de los dos procesos evaluativos. Así mismo, hay aspectos coincidentes o comunes entre los resultados de los dos procesos evaluativos, los cuales se pueden considerar como elementos clave para la estructuración del futuro Plan de Mejoramiento.
2. Por otro lado, el análisis arroja dos situaciones particulares que ameritan mayor análisis. La primera hace referencia a algunos *aspectos de mejora* registrados en el IAUNAL, pero que son contemplados como *fortalezas* en el IEE, y la segunda corresponde a aspectos que se consideran como *fortalezas* en el IAUNAL, pero se contemplan como *oportunidades de mejora* en el IEE.

A continuación se presentan los resultados y el análisis comparativo por cada uno de los factores evaluados en el informe de autoevaluación y en el informe de evaluación externa. Inicialmente se presentan los juicios globales de calidad definidos en cada uno de los informes, para cada factor. Posteriormente se presenta una descripción de los aspectos de mejora y fortalezas específicos de cada informe con un análisis comparativo, considerando las particularidades descritas en el ítem 2 del listado anterior. Por último se presentan las recomendaciones establecidas en el informe de evaluación externa, las cuales se pueden articular a los elementos expuestos (fortalezas u oportunidades de mejora).

Este análisis se presenta con tablas de soporte –para consultarlas en anexos–, las cuales presentan de forma explícita los aspectos de mejora y fortalezas del IAUNAL, así como los aspectos de mejora, fortalezas y recomendaciones del IEE. Las tablas tienen un código de colores que permite asociar su contenido: las celdas sin color corresponden a los aspectos en mención propios e independientes en cada informe, las celdas de color verde corresponden a los aspectos en que coinciden los dos informes (aspecto que aparece en ambos informes como fortaleza o como oportunidad de mejora), y las celdas de color amarillo corresponden a los aspectos que difieren en los dos informes (aspecto que en uno de los informes es oportunidad de mejora y en el otro informe es fortaleza). A continuación, se detalla el análisis para cada factor.

### 2.3.1. Factor 1. Misión y Proyecto Educativo Institucional (PEI)

#### *Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)*

**Tabla 1. Juicios globales del Factor 1 - IAUNAL vs. IEE**

Factor 1. Misión y PEI - IAUNAL	Factor 1. Misión y PEI - IEE
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>La Universidad Nacional de Colombia tiene una misión y unos fines explícitos, incorporados a un proyecto educativo que respalda el cumplimiento de los compromisos institucionales con la docencia, la investigación y la extensión.</p> <p>La Universidad demuestra coherencia y pertinencia de su misión y fines con sus políticas y estrategias de desarrollo académico y administrativo. La Institución honra sus compromisos misionales a partir de principios de autonomía, excelencia académica, transparencia, rigor ético y calidad.</p> <p>La Universidad Nacional de Colombia concreta su misión y sus fines como un centro de acción intelectual y cultural y de creación de conocimiento del cual hace partícipes a todos los sectores sociales. Su compromiso de formación de profesionales e investigadores de excelencia se extiende a la formación de ciudadanos libres y a la promoción de valores democráticos, de honestidad, de responsabilidad, de respeto y de equidad.</p> <p>Es importante fortalecer las estrategias y los mecanismos de apropiación de la misión, los fines institucionales y el PEI por parte de la comunidad universitaria para consolidarlos como referentes básicos en los planes estratégicos de desarrollo institucional.</p> <p>Conviene fortalecer el precepto de formación integral a través del trabajo en las capacidades pedagógicas y humanas de los docentes, teniendo en cuenta que solo la docencia integral puede formar ciudadanos integrales.</p>	<p>“Misión y Proyecto Institucional” es el factor que recoge de manera integral los avances de la Institución en las diferentes dimensiones, pues sus postulados se convierten en el faro que ilumina las acciones que la Universidad planifica y desarrolla según las dinámicas propias de una institución multicampus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La puesta en marcha de nuevas sedes y el impacto regional que generan para responder a la demanda de aspirantes que desean ingresar a la educación superior. Las dos nuevas sedes son: Tumaco, con zona de influencia en los departamentos de Nariño, Putumayo y Chocó y la Sede de La Paz, con zona de influencia en los departamentos del Cesar, La Guajira y Magdalena.</li> <li>• La Universidad a 2018 cuenta con 355 programas de posgrado. Cuenta con 64 de los 369 doctorados registrados en el SNIES en diferentes áreas del conocimiento, es decir cerca del 18 %.</li> <li>• En materia de aseguramiento de la calidad en la educación, la Universidad, a través de ejercicios de autoevaluación, ha impulsado los programas de posgrado para realizar su proceso de Acreditación de Alta Calidad ante el Ministerio de Educación Nacional, logrando a 2019 el reconocimiento de Alta Calidad de 92 pregrados y 64 posgrados.</li> <li>• La confianza de los jóvenes colombianos hace que la Universidad tenga la mayor demanda de aspirantes para la admisión de programa académicos en el país. En el contexto internacional, la Universidad sobresale en los diferentes <i>rankings</i>; es una de las mejores universidades del país y ha sido reconocida como la mejor empresa educativa por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco).</li> <li>• La Universidad reglamentó la Rendición de Cuentas como un ejercicio permanente que presenta el impacto del balance social de la Institución en cumplimiento de sus fines misionales, materializado en la página web, la UNAL Cuenta.</li> <li>• Ha generado estrategias para que la comunidad conozca los resultados y reconocimientos e internacionales de la Comunidad, de la Institución y su Patrimonio, a través de Orgullo UN.</li> </ul> <p>La Universidad Nacional de Colombia ha sido acreditada tres veces por la Comisión Nacional de Servicio Civil como entidad idónea para adelantar los concursos o procesos de selección de ingreso y ascenso a los empleos públicos de carrera administra.</p>

Fuente: elaboración propia.

#### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)**

En el Factor Misión y Proyectos Educativo Institucional (PEI), la Universidad, a través de su informe de Autoevaluación, destaca como fortalezas la consolidación y definición de una identidad institucional clara y precisa, que ha permitido la visibilidad institucional en el contexto

universitario. Por otra parte, establece que la actualización del marco normativo y regulatorio institucional ha permitido una estabilidad organizacional que ha llevado a consolidar una planeación a largo plazo.

Respecto a las oportunidades de mejora, la Institución reconoce la necesidad de fortalecer tanto la formación integral como la comunicación y colaboración interna entre sedes, facultades y programas.

#### ***Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)***

El Informe de Evaluación Externa (IEE) destaca en este factor la consolidación del Proyecto Educativo de la Universidad, la visibilidad de las sedes de presencia nacional y el aumento de su cobertura derivado de la implementación del Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA), que a su vez ha permitido desarrollar proyectos de cooperación de impacto en las regiones. Así mismo destaca la consolidación de 199 proyectos estratégicos que sustentan el Plan Global de Desarrollo.

Respecto a las oportunidades de mejora identificadas en el IEE, todas se relacionan con las identificadas en el IAUNAL, por lo tanto, se relacionan en el siguiente apartado, correspondiente al análisis comparativo.

#### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

La visión de la Institución coincide con la visión de los pares evaluadores en torno a la necesidad de fortalecer los mecanismos y estrategias de divulgación y apropiación del PEI por parte de la comunidad académica, como aspecto fundamental en el desarrollo y la ejecución de los planes estratégicos de mediano y largo plazo.

El IEE centra su atención en aspectos de mejora relacionados con la falta de presentación de indicadores en el Informe de Autoevaluación, relacionados con: 1) Las percepciones de la comunidad en torno a la apropiación del PEI, y 2) indicadores de impacto de las estrategias implementadas.

Por otra parte, los pares académicos evidencian que no se ha consolidado una línea base relacionada con las recomendaciones de la Resolución de Acreditación de 2010 que permita contrastar el avance y mejoramiento mediante un estudio comparativo en la última década de los indicadores de resultado e impacto. Así las cosas, la percepción de los pares está *implícitamente en contravía* de la fortaleza institucional planteada, en torno al compromiso con la autoevaluación y el mejoramiento, la cual se consideró en razón del avance significativo en la consolidación de diferentes estrategias de evaluación interna, que dan cuenta del mejoramiento permanente en torno a las apuestas estratégicas, el reconocimiento de las funciones misionales de formación, investigación y proyección social, el desarrollo integral de la comunidad académica y la gestión institucional eficiente y sostenible, que han permitido desarrollar un modelo eficaz de planeación y prácticas de buen gobierno.

#### ***Recomendaciones para el factor***

A razón de la información anterior, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento, respectivamente.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y en el IEE, las recomendaciones expresadas en este último constituyen los aspectos a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>17</sup>:

- Una de las acciones que se debe mantener de manera constante es el fortalecimiento de las estrategias y los mecanismos de apropiación del PEI por parte de la comunidad universitaria para consolidarlo como referente básico en el desarrollo y la ejecución de los planes estratégicos de mediano y largo plazo.
- Seguir integrando las evaluaciones del contexto relacionadas con la formación integral, para incorporar las necesidades y los requerimientos de los sectores social, económico, ambiental y cultural, entre otros.
- En los procesos de autoevaluación es importante ir evidenciando cómo la comunidad universitaria comprende y apropia la Misión y el PEI según cada una de las sedes andinas y nacionales, para poder articular los esfuerzos de integración desde la diversidad, entendiendo la dinámica de una institución multicampus, y las múltiples posibilidades de desarrollar los principios y desafíos de la propuesta teleológica.
- Continuar con los esfuerzos relacionados con la implementación de las acciones derivadas de la política institucional de equidad de género e igualdad de oportunidades, para hacer que los espacios universitarios sean diversos y libres de exclusión. (Ver tabla 2).

**Tabla 2. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 1 Misión y PEI - IAUNAL		Factor 1 Misión y PEI - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Definición clara de la identidad institucional.	Divulgación y apropiación de misión, fines y PEI.	Consolidación del PEI mediante el Acuerdo 209 de 2015 del CSU.	Una de las acciones que debe mantenerse de manera constante es el fortalecimiento las estrategias y los mecanismos de apropiación del PEI por parte de la comunidad universitaria para consolidarlo como referente básico en el desarrollo y ejecución de los planes estratégicos de mediano y largo plazo.
Marco normativo y regulatorio, actualizado y estable.			El plan de mejoramiento relacionado con el factor no entrega indicadores que permitan ver el impacto de las estrategias, discriminado por cada una de las sedes.
Compromiso con la autoevaluación y el mejoramiento.	Mejor comunicación interna y colaboración entre sedes, facultades y programas curriculares.	Visibilidad de las Sedes de Presencia Nacional.	No se evidencia una línea base sobre las recomendaciones dadas en la Resolución de acreditación No. 2513 de 2010, para poder contrastar los avances del factor a través de indicadores de resultados o de impacto.
		Aumento de la cobertura en las Sedes de Presencia Nacional como resultado de implementación del PEAMA.	Limitada información presentada en el Informe de Autoevaluación, tanto documental como estadística, sobre la apropiación de la misión y el proyecto
	Fortalecimiento de la formación integral: preparación de docentes y aumento de recursos financieros y de apoyo académico.	Importantes proyectos de cooperación académica desarrollados en las sedes (Programa PEAMA – sede	

<sup>17</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 22.

	Medellín, recuperación de lengua Nonuya en la sede Amazonía, entre otros).	educativo por parte de la comunidad universitaria.
	199 proyectos de las sedes en ejecución enmarcados en el Plan Global de Desarrollo 2016-2018, en sus 4 ejes estratégicos y 14 programas.	

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.2. Factor 2. Estudiantes

#### *Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)*

**Tabla 3. Juicios globales del Factor 2- IAUNAL vs. IEE**

Factor 2. Estudiantes - IAUNAL	Factor 2. Estudiantes - IEE <sup>18</sup>
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>La Universidad Nacional de Colombia actualizó un Estatuto Estudiantil que estuvo vigente por más de tres décadas. El Estatuto Estudiantil actual define y reconoce los derechos y deberes de los estudiantes, tanto en las disposiciones académicas como en las de bienestar y convivencia. La difusión del Estatuto Estudiantil es un proceso continuo y un compromiso de las diferentes instancias de la Institución. Asimismo, se utiliza permanentemente como herramienta apropiada para el estudio y la toma de decisiones que resuelven las solicitudes estudiantiles presentadas en las diferentes instancias de la Universidad. Es pertinente plantearse otras estrategias de difusión que permeen a toda la comunidad universitaria.</p> <p>La normatividad que establece la participación de los estudiantes de pregrado y de posgrado de la Universidad en los organismos de decisión es clara y adecuada, y existen mecanismos que garantizan los procesos democráticos de participación y elección de los representantes estudiantiles. Al respecto, es importante analizar los índices de participación en procesos de elección o consulta, así como la incidencia de la participación de los estudiantes en los cuerpos colegiados de los que forman parte. Así mismo, los estudiantes participan en escenarios de decisión como los claustros y colegiaturas y en los procesos de autoevaluación de los programas curriculares.</p> <p>La Universidad Nacional de Colombia aplica criterios académicos para los procesos de admisión de sus estudiantes, en los que se destacan la equidad y la transparencia. En términos de equidad reconoce condiciones étnicas, socioeconómicas, de origen y acceso, entre otras. El criterio de transparencia es reconocido no solo por la comunidad universitaria y la sociedad, sino también por otras instituciones de educación superior que confían sus procesos de admisión a la Universidad.</p> <p>La Universidad cuenta con un conjunto de estrategias que, a través de los componentes académico y de bienestar, buscan articular los diferentes niveles estructurales de la Institución para brindarles a los estudiantes, a lo largo de su trayectoria de formación, las condiciones necesarias para su permanencia, el buen desempeño académico y el éxito en la culminación de su plan de estudios. En ese marco, se requiere analizar los resultados e impactos de los programas y estrategias implementadas, para que las experiencias exitosas sean replicadas en las diferentes sedes según las particularidades respectivas.</p>	<p>La Universidad Nacional de Colombia cuenta con un Estatuto Estudiantil, en el cual se precisan las disposiciones académicas, de bienestar y de convivencia, y se explicitan los derechos y deberes de los estudiantes. El Estatuto considera los aspectos relacionados con admisión; inscripción; matrícula; cancelaciones; reserva de cupo; programación académica; evaluaciones y calificaciones; homologaciones, convalidaciones y equivalencias; traslados; rendimiento académico; pérdida de calidad de estudiante; reingreso; doble titulación y grado; distinciones, y estímulos para los niveles de pregrado y posgrado.</p> <p>Para los procesos de admisión de sus estudiantes, la Universidad ha definido las políticas y criterios estrictamente académicos basados en la equidad y la transparencia. Busca facilitar el tránsito de los estudiantes por las estructuras curriculares, promover su desarrollo integral y aprovechar los recursos educativos institucionales. La Dirección Nacional de Admisiones (DNA) es la instancia –adscrita a la Vicerrectoría Académica (VRA)– encargada de evaluar, mediante pruebas objetivas, el nivel académico de los aspirantes y seleccionar a los futuros estudiantes con principios de equidad, transparencia y mérito académico. Después de una convocatoria pública con información detallada del proceso de admisión a los diferentes programas de pregrado y de posgrado, se aplican las pruebas de admisión en diferentes municipios del país.</p> <p>La Universidad Nacional de Colombia dispone de políticas, estrategias, mecanismos e instrumentos de apoyo, incentivos y reconocimientos, orientados a apoyar a los estudiantes, con base en sus méritos y logros académicos.</p>

<sup>18</sup> Tomado del Informe de Evaluación Externa (2020) – apartes con análisis de cada característica, págs. 23-24, 31.

Factor 2. Estudiantes - IAUNAL	Factor 2. Estudiantes - IEE <sup>18</sup>
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>En la Universidad existen y se aplican en los diferentes niveles institucionales políticas y programas que buscan apoyar a los estudiantes en su proceso formativo y otorgar estímulos académicos y distinciones que contribuyan a la culminación de su plan de estudios, así como la continuidad entre el pregrado y el posgrado; sin embargo, las restricciones financieras limitan la cobertura deseada de estos programas.</p> <p>Se debe fortalecer la cultura de toma de decisiones basadas en evidencias, construyendo mecanismos de manejo de la información que permitan el seguimiento y acompañamiento permanente de las trayectorias de los estudiantes.</p>	

Fuente: elaboración propia.

### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)**

Para este factor, la Institución plantea fortalezas relacionadas con la representación estudiantil, el proceso de admisión y las políticas de bienestar. Una fortaleza específica que se plantea en el IAUNAL está relacionada con el sistema de asignación de créditos académicos, que les ha permitido a los estudiantes trazar sus rutas de estudio según sus intereses, necesidades y propósitos de formación; permite además la formación integral y el tránsito hacia el posgrado, lo cual se garantiza con el cupo de créditos asignados a los estudiantes de programas de pregrado específicamente.

Respecto a las oportunidades de mejora, aquellas planteadas de manera específica por la Institución se orientan a: 1) aprovechar los recursos para ampliar la flexibilidad, y 2) establecer relaciones con otros niveles del sector educativo –especialmente con la educación media– con el fin de implementar estrategias que permitan preparar mejor a los estudiantes de dichos niveles para su ingreso a la Universidad y su permanencia en la Institución.

### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)**

En el Factor de Estudiantes, las fortalezas registradas en el IEE destacan un primer aspecto relacionado con el fuerte sentido de identidad, compromiso y sostenimiento institucional de los estudiantes, que además demuestra una amplia conciencia política de los gremios estudiantiles respecto a la consecución de recursos y el cumplimiento de los deberes del Estado con la Universidad.

Otro aspecto relevante se concentra en 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, considerando que esto ha llevado a consolidar políticas de inclusión, como el desarrollo de programas especiales como el Programa de Admisión Especial (PAES) y el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA). Lo anterior se evidenció a través de un incremento de la cobertura de alrededor del 10 % para estratos 1, 2 y 3 (85 % aprox.) en la última década.

También se destaca una oferta pertinente y alineada que permite el tránsito efectivo de los estudiantes entre los diferentes niveles de formación: pregrado, especializaciones, maestría y doctorado. Se evidencia que, respecto al proceso de acreditación institucional de 2010, se

atendieron las recomendaciones de este factor, especialmente aquellas orientadas al acompañamiento de los estudiantes y la disminución de la deserción.

Respecto a las oportunidades de mejora específicas del IEE, se plantea una oportunidad de mejora que se centra en la unificación de un solo acuerdo o reglamento estudiantil, dado que se presenta un alto nivel de dispersión como consecuencia de la existencia de abundante normatividad asociada con los procesos estudiantiles.

#### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

Desde la perspectiva de la Institución, existen tres aspectos de mejora que concuerdan con lo expuesto por los pares académicos:

- i) La asignación de mayores recursos para la consolidación de estrategias de tutorías y acompañamiento docente, en especial en los programas de admisión especial PAES y PEAMA –como lo sugieren los pares–, lo cual permitirá consolidar mecanismos de manejo de información que permitan el seguimiento y acompañamiento efectivo y permanente a los estudiantes en sus procesos formativos. Lo anterior con base en una cultura de toma de decisiones basada en evidencias.
- ii) El énfasis en la formación pedagógica de los docentes, que fortalezcan competencias pedagógicas y didácticas que permitan el éxito académico de los estudiantes, y además garantice que dichas debilidades de los docentes no se conviertan en causas de deserción para los estudiantes.
- iii) Revisar los mecanismos de selección de los programas académicos 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.

Respecto a las fortalezas manifestadas por la Universidad, se encuentran diferencias trascendentales respecto a lo presentado por los pares evaluadores, así: mientras el IAUNAL indica que: i) se cuenta con una representación en los organismos colegiados, ii) el proceso de admisión es incluyente y por méritos, y iii) existen políticas de bienestar, estímulos e incentivos, en el IEE se establece que estos son aspectos por mejorar, considerando que: i) se debe asegurar la participación y la escucha de los estudiantes en los procesos de toma de decisiones y mejora, y ii) se debe hacer una mejor distribución de los incentivos en todas las sedes. Particularmente, la única fortaleza que plantea la Institución, que no va en contravía de la percepción de los pares académicos, está relacionada con la consolidación del sistema de créditos académicos.

#### ***Recomendaciones para el factor***

Como se puede evidenciar en el análisis previo, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y en el IEE, las recomendaciones se constituyen en los aspectos a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>19</sup>:

- Reforzar los programas de capacitación y fortalecimiento de las competencias pedagógicas y didácticas de los docentes buscando asegurar el éxito académico de los estudiantes. Se debe trabajar para que las debilidades didácticas de los profesores no se conviertan en motivo de deserción.
- Revisar el proceso de admisión y considerar su reestructuración para aplicar políticas afirmativas de género que garanticen el acceso equitativo de las mujeres. La falta de equilibrio entre la proporción hombres y mujeres en la Universidad es un factor extremadamente crítico que merece especial atención y reflexión de los directivos.
- Considerar la creación de estrategias que garanticen la distribución de incentivos a los estudiantes de forma isonómica y con mayor equilibrio. Se evidencia una distribución muy concentrada en Bogotá.
- Incrementar los recursos y fortalecer las actividades de tutorías y seguimiento efectivo de cada alumno, garantizando personalización en la atención de los problemas, especialmente en los grupos de admisión especial y PEAMA.
- Fortalecer los mecanismos de diálogo y gestión democrática, de manera que aseguren la participación y escucha efectiva de los estudiantes, en especial por medio de los procesos de autoevaluación y evaluación de cursos y profesores, generando mejoras adecuadamente documentadas y comunicadas a la comunidad universitaria.
- Sistematizar la normativa institucional y disminuir el nivel de dispersión. La Universidad posee un grande número de Acuerdos, lo que podría ser mejor armonizado bajo un compendio o reglamento general unificado.
- Fortalecer la cultura de toma de decisiones basadas en evidencias, construyendo mecanismos de manejo de la información que permitan el seguimiento personalizado a los estudiantes y el acompañamiento permanente de las trayectorias formativas.
- Fortalecer los mecanismos de participación democráticos con escucha permanente a los estudiantes y registro de mejoras con base en ese diálogo con autoridades. Es necesario fortalecer la representación estudiantil en los diferentes órganos de gobierno y evidenciar con mayor transparencia las mejoras derivadas de las solicitudes y participación de los estudiantes. Este se debe considerar como un elemento central para la gestión de la calidad en la Universidad. (Ver tabla 4).

**Tabla 4. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 2 Estudiantes - IAUNAL		Factor 2 Estudiantes - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Representación en los organismos de decisión.		Fuerte sentido de identidad institucional, compromiso con la Universidad Nacional y su sostenimiento. Es muy contundente la conciencia política de los gremios estudiantiles en la búsqueda de los recursos y cumplimiento de los deberes del Estado frente a la Universidad.	Fortalecimiento de los mecanismos de diálogo y gestión democrática que aseguren la participación y escucha efectiva de los estudiantes, de modo especial por medio de los procesos de autoevaluación y evaluación de cursos y profesores, generando mejoras adecuadamente documentadas y comunicadas a la comunidad universitaria. Adicionalmente es necesario fortalecer los mecanismos de participación democráticos con escucha permanente a los estudiantes y registro de mejoras en base a ese diálogo con autoridades. Es necesario fortalecer la representación estudiantil en los diferentes órganos de gobierno y evidenciar con mayor transparencia las mejoras derivadas de las solicitudes y participación de los estudiantes.

<sup>19</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 33.

Factor 2 Estudiantes - IAUNAL		Factor 2 Estudiantes - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Proceso de admisión incluyente y por méritos.	Mecanismos de selección de carrera por parte de los admitidos.	La accesibilidad a la educación de sectores de mayor necesidad, intentando hacer posible un equilibrio dentro de la sociedad, sin sacrificar el rigor académico y otorgando a sus dicentes los elementos para ser competitivos pese a las limitaciones de diverso orden.	La autoevaluación indica que es pertinente revisar si el sistema de admisión privilegia la vocación de los aspirantes y si presenta un sesgo de género. Esta afirmación evidencia la carencia de estudios profundos sobre la asimetría de género.
		Se evidencia el aumento de la cobertura de cerca de un 10% en el período de acreditación, con el acceso de estudiantes de estratos 1, 2 y 3 (aproximadamente 85%). Es importante resaltar las políticas afirmativas de inclusión que permiten el ingreso de estudiantes de distintos estratos sociales, grupos étnicos y realidades culturales, garantizando un ambiente inclusivo y multicultural dentro del programa PAES. De modo muy especial, también se destaca el programa PEAMA que genera movilidad interna entre las sedes permitiendo una experiencia enriquecedora entre los estudiantes.	Es necesario una revisión del proceso de admisión, fortalecimiento en la aplicación de las políticas afirmativas de género para una mayor inclusión de las mujeres. La falta de equilibrio entre la proporción de hombres y mujeres en la Universidad es un factor extremadamente crítico que merece especial atención y reflexión de los directivos.
Sistema de asignación de créditos académicos.	Tutorías y acompañamiento docente.	Se identifica que la Universidad ha atendido todas las recomendaciones del proceso de acreditación institucional relacionada al Factor 2. De manera muy especial a los elementos relacionados al acompañamiento de estudiantes y disminución de la deserción.	El éxito estudiantil debe ser consolidado a través de la destinación de mayores recursos, tutorías y un seguimiento efectivo de cada alumno, garantizando personalización en la atención de los problemas, principalmente en los grupos de admisión especial y PEAMA.
	Mayor aprovechamiento de recursos para ampliar la flexibilidad.		Se debe fortalecer la cultura de toma de decisiones basadas en evidencias, construyendo mecanismos de manejo de la información que permitan el seguimiento personalizado a los estudiantes y el acompañamiento permanente de las trayectorias formativas.
	Énfasis en la formación pedagógica de los docentes.		Necesidad de capacitación y fortalecimiento de las competencias pedagógicas y didácticas de los docentes buscando asegurar el éxito académico de los estudiantes. Hay que trabajar para que las debilidades didácticas de los profesores no se conviertan en motivo de deserción.
	Relaciones con otros niveles del sistema educativo.		Oferta pertinente, con alineamiento estratégico que permite una ruta consistente de los estudiantes entre los niveles de pregrado, maestría y doctorado.
Políticas de bienestar, estímulos e incentivos.			Es fundamental garantizar la isonomía entre sedes en la distribución de incentivos a los estudiantes. Se evidencia una distribución muy concentrada en Bogotá.
			La abundante normativa institucional presenta cierto nivel de dispersión, considerando el gran número de Acuerdos, lo que podría ser mejor armonizado bajo un compendio o reglamento general unificado.

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.3. Factor 3. Profesores

#### *Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)*

**Tabla 5. Juicios globales del Factor 3 - IAUNAL vs. IEE**

Factor 3. Profesores - IAUNAL	Factor 3. Profesores - IEE
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>En su ejercicio de autorregulación, la Universidad Nacional de Colombia ha consolidado un solo Estatuto de Personal Académico (CSU, Acuerdo 123 de 2013) –y los reglamentos necesarios derivados de este– para determinar y garantizar las políticas, los lineamientos y los criterios que regulan su relación con el personal académico y favorecen el cumplimiento de los fines misionales.</p> <p>La Universidad Nacional de Colombia considera que su personal académico es de calidad y fortalecido a través de los programas de desarrollo profesoral y de las estrategias aplicadas en los concursos docentes, de tal manera que el 52 % cuenta con doctorado como el nivel máximo de estudios y un 40 % cuenta con maestría y especialidades médicas, lo cual ha permitido alcanzar logros significativos en docencia, investigación y extensión.</p> <p>Aunque la Universidad Nacional de Colombia ha realizado esfuerzos para ampliar la planta docente, esto excede sus capacidades presupuestales, por lo cual debe continuar manifestando su preocupación ante los responsables de las políticas sobre la asignación de recursos para las universidades públicas. La comunidad universitaria considera que la planta docente no es suficiente para atender el crecimiento que ha tenido la Universidad en los últimos años y que la incorporación de docentes ocasionales plantea problemas laborales y académicos que deben ser objeto de evaluación rigurosa.</p>	<p>En relación con los profesores de la Universidad, la Resolución de Acreditación 2513 del 9 de abril de 2010 establece tres grandes fortalezas y cuatro opciones de mejoramiento. Cada una de estas fortalezas y opciones de pronto mejoramiento ha conocido avances y limitaciones en esta última década. En términos generales y sintéticos, la evaluación de la información entregada y de la evolución de la Universidad Nacional de Colombia en la última década dejan percibir que las fortalezas detectadas en la época se consolidaron (planta de profesores importante y calificada, adecuada proporción profesores/estudiantes, compromiso con la formación doctoral de los profesores, interacciones muy activas de los profesores con sus homólogos) y que varias debilidades fueron objeto de una atención adecuada que mostró resultados muy positivos en términos de mejoramiento (aumento tanto de la proporción de doctores en los profesores de carrera como de los profesores de dedicación exclusiva). Otro avance importante ha sido la entrada en vigor del Estatuto de Personal Académico Único para los profesores en carrera y fuera de carrera.</p> <p>Sin embargo, algunas de las recomendaciones anteriores siguen siendo objeto de cuidado y merecen nuevos planes de mejora, pues no hay constancia con resultados positivos tangibles y al afectar la proyección de la Universidad como universidad de excelencia a nivel mundial (brechas muy importantes entre las sedes, aumento de los docentes ocasionales, fuerte dedicación a la docencia sin estímulos satisfactorios para el reconocimiento y la valoración de esta actividad en la carrera del profesor, porcentaje de doctores aún reducido aunque sí aumentó, ausencia de planes de desarrollo profesoral para el perfeccionamiento pedagógico de los profesores).</p>

Fuente: elaboración propia.

#### ***Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)***

Las fortalezas específicas identificadas por la Institución para este factor se orientan a reconocer la diversidad de orígenes académicos de la planta profesoral de la Universidad, lo cual contribuye al logro de los objetivos institucionales. Por otra parte, la Institución resalta la participación y representación de los profesores en órganos de decisión como un medio para canalizar las inquietudes y solicitudes del estamento docente, así como su participación activa y aporte en los procesos misionales. Respecto a las oportunidades de mejora planteadas en el IAUNAL, todas se relacionan con el IEE, como se presenta más adelante.

#### ***Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)***

Como fortalezas específicas del IEE se presenta el reconocimiento de un sentido de pertenencia, orgullo, compromiso y felicidad por la Universidad, especialmente los docentes de carrera, quienes se consideran beneficiados de unas condiciones laborales excelentes. También se destaca un importante reconocimiento y alta contribución regional de los profesores a la Universidad y al país, a través de sus actividades de investigación y proyección social.

#### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

Entre los aspectos expuestos en el Factor 3, Profesores, se evidencian más coincidencias que diferencias. Las fortalezas presentadas en el IAUNAL y en el IEE están asociadas con la consolidación de una normatividad clara y transparente, lo cual se refleja en 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. Por otra parte, el nivel de formación académica de la planta docente se ha fortalecido, en especial en lo que respecta al número de doctores; además se evidencia un crecimiento en la productividad académica con impacto en proyectos de cooperación, además de la participación de los docentes en redes académicas en las que interactúan de manera efectiva con otros actores nacionales e internacionales.

Respecto a los aspectos de mejora, ambos análisis coinciden en que es necesario aumentar el tamaño de la planta docente para atender las funciones misionales de la Institución –un aspecto coyuntural para la Institución, reconociendo las situaciones relacionadas con las limitaciones presupuestales y el congelamiento de la planta docente por parte del Estado– y revisar de manera sistemática el equilibrio de la valoración de las funciones misionales que impactan en temas de reconocimientos y estímulos docentes.

Por otra parte, aunque el IAUNAL no presenta para este Factor la necesidad de la formación docente en temas de pedagogía y didáctica, el IEE lo plantea en este espacio como una oportunidad de mejora indispensable para garantizar el éxito estudiantil, haciendo énfasis en que dicha recomendación es reiterativa respecto a la resolución de acreditación de 2010, lo cual constituye una recomendación de especial análisis y atención.

El único aspecto en el cual se difiere de forma parcial está asociado con que la Universidad identifica en el IAUNAL la necesidad de desarrollar un diálogo interdisciplinario y un trabajo colaborativo, mientras que los pares académicos consideran que se han consolidado interacciones internas interdisciplinarias e interseces entre los profesores, lo cual se ve reflejado en proyectos académicos concretos, como por ejemplo en los Centros de Pensamiento, aspecto que se debe evaluar e integrar en acciones, ya sea de mantenimiento o mejoramiento, para evidenciar con más detalle el desarrollo del trabajo colaborativo en la Institución y su impacto.

### ***Recomendaciones para el factor***

Como se puede evidenciar en el análisis previo, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y el IEE, las recomendaciones se constituyen en los aspectos a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>20</sup>:

- Reconociendo las limitaciones presupuestales conocidas y la congelación de la planta profesoral por parte del Estado, se recomienda fomentar y desarrollar estrategias

---

<sup>20</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 56.

internas que permitan, por ejemplo, la recomposición del gasto y de la estructura de la planta de cargos para convertir profesores de cátedra vinculados en profesores de tiempo completo, o ubicar profesores de tiempo completo en sedes de presencia nacional.

- Haciendo eco a las voces de los profesores, se recomienda analizar la pertinencia de ajustar la afiliación del cuerpo profesoral para que esta sea institucional y no exclusivamente atada a una Facultad, lo que permitiría mayor flexibilidad, interdisciplinariedad y movilidad profesoral.
- Dada la madurez de la Universidad, se recomienda adelantar estudios de impacto pertinentes para poder evaluar no solo los resultados o los efectos de las políticas de fomento a la calidad y de apoyo del cuerpo profesoral, sino especialmente los impactos significativos y duraderos que estas políticas y sus resultados tienen en el mejoramiento de las misiones de docencia, investigación y extensión.
- Por la existencia de una debilidad reiterada y la percepción generalizada de los estudiantes, se recomienda desarrollar un plan masivo y obligatorio de capacitación al cuerpo profesoral en temas pedagógicos. (Ver tabla 6).

**Tabla 6. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 3 Profesores - IAUNAL		Factor 3 Profesores - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Normatividad unificada, clara y transparente.	Equilibrio en la percepción y la valoración de las funciones misionales.	Se creó un estatuto profesoral único que integra a todos los profesores con regulaciones claras, transparentes en sus procesos e implementación, exigente en materia de evaluación y en condiciones de acceso, permanencia y ascenso en categorías.	
Participación y representación en organismos de decisión.		Existe un sentimiento de pertenencia, orgullo, compromiso y felicidad muy profundo de los profesores hacia la Universidad que consideran, para los de carrera que benefician de condiciones laborales excelentes.	
Niveles de formación.	Aumento de la planta docente para atender adecuadamente los fines misionales.	Se evidencia un aumento importante del número de doctores en la planta profesoral enfatizando el impacto positivo del apoyo en comisiones de estudio.	La planta de profesores de carrera es todavía insuficiente para las necesidades misionales de la Universidad, con un aumento importante de los docentes ocasionales por esencia en situación precaria. Es importante ampliar la planta de profesores de carrera en particular en las sedes de presencia nacional. Seguir ampliando la planta profesoral con doctorado en todas las categorías y en todas las sedes.
Diversidad de orígenes académicos.			Fortalecer las habilidades pedagógicas para enseñanza-aprendizaje de los profesores con impactos concretos en el éxito estudiantil, como lo pedía la resolución de acreditación del 2010 y que sigue quedando pendiente.
Productividad académica.	Incentivos para la docencia y la innovación pedagógica.	Se evidencia un crecimiento concreto y efectivo de las redes de interacción de los profesores con actores académicos, públicos y privados, regionales, nacionales e internacionales con impacto en proyectos de cooperación,	Revisar las políticas de valoración y estímulos a la docencia para profesores, equilibrando con las funciones de investigación y extensión.

		producción científica, innovación, política pública y extensión solidaria.	
	Diálogo interdisciplinario y ampliación de espacios de trabajo cooperativo.	En este mismo sentido, hay un crecimiento muy interesante de las interacciones internas de los profesores, interdisciplinarias y entre sedes, con proyectos académicos concretos (proyectos, centros de pensamiento, programas académicos comunes).	
		Existe un importante reconocimiento regional y una muy alta contribución de los profesores al país y a la Universidad en particular a través de sus actividades de investigación y de extensión solidaria.	

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.4. Factor 4. Procesos académicos

#### *Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)*

Tabla 7. Juicios globales del Factor 4- IAUNAL vs. IEE

Factor 4. Procesos académicos - IAUNAL	Factor 4. Procesos académicos - IEE <sup>21</sup>
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>La Universidad Nacional de Colombia cuenta con políticas y estrategias para adelantar procesos académicos que tienen una relación estrecha con los principios de formación y el Proyecto Educativo Institucional y se enmarcan en la formación integral de profesionales y ciudadanos.</p> <p>La Institución garantiza a su comunidad académica la existencia de escenarios propicios para la discusión crítica sobre la ciencia, la tecnología, la innovación, el arte, la cultura, los valores, la sociedad y el Estado, los cuales se pueden distinguir entre temporales (claustrros, colegiaturas y asambleas) y permanentes (actividades académicas asociadas con los planes de estudio, cátedras de facultad, de sede o del nivel nacional).</p> <p>La Universidad promueve la articulación entre los distintos niveles de formación mediante diferentes estrategias, para lo cual han sido fundamentales las Áreas Curriculares.</p> <p>La Universidad dispone de políticas y estrategias de actualización permanente de los planes de estudio y sus correspondientes metodologías, apoyada por los proyectos de los Planes Globales de Desarrollo, en un esfuerzo permanente orientado a favorecer la formación integral e interdisciplinar de los estudiantes, la creatividad, el avance científico y cultural, y el progreso de la sociedad. Es pertinente realizar una reflexión actual y en prospectiva de los planes de estudio, que sea contextual y que responda a los debates del mundo contemporáneo, teniendo en cuenta aspectos de género, de ética y de inteligencia emocional, conocimientos para la puesta en marcha de acciones de innovación social y tecnológica, habilidades sociales, de comunicación, de aptitudes y capacidad de empatía y acercamiento con los demás.</p> <p>Para avanzar en los procesos de internacionalización se han fortalecido los procesos de formación en segunda lengua que se complementan con los procesos de movilidad. Se debe continuar trabajando en la ampliación de la cobertura y en la promoción del bilingüismo.</p> <p>La pertinencia académica y la relevancia social de los programas curriculares está blindada por los procedimientos para la creación o modificación de planes de</p>	<p>A partir de 2008, la Universidad Nacional de Colombia puso en marcha un ambicioso proyecto de Reforma Académica reglamentada mediante el Acuerdo 033 de 2007, la cual pretendía fortalecer los siguientes ejes estratégicos para todos los programas de pregrado y posgrado: excelencia académica, formación integral, contextualización, internacionalización, formación investigativa, interdisciplinariedad, flexibilidad y mejoramiento académico. Esta reforma ha sido acompañada por una serie de acuerdos que le han permitido a la Institución consolidar las políticas académicas de esta última década. Entre ellos, se destaca el PEI (2015), Acuerdo 035 de 2009 (creación de programas académicos), Acuerdo 151 de 2015 (modelo de evaluación y actualización curricular), Acuerdo 102 de 2013 (formación en inglés), así como guías y procedimientos para la elaboración de los Proyectos Educativos de Programa (PEP).</p> <p>Como resultado de los ejercicios de autoevaluación, en 2012 se expidió la Guía para la construcción de los Proyectos Educativos de Programas (PEP), en la cual el PEP se define como el documento que contiene los lineamientos, las políticas y los principios que orientan y dirigen el desarrollo de los programas, en coherencia con el Proyecto Institucional y la dinámica de las profesiones. La construcción de los PEP es coordinada por los Comités Asesores de los Programas Curriculares y la Dirección de Área Curricular respectiva.</p> <p>En la Resolución 2513, que otorgó la primera acreditación institucional, se identificó como fortaleza:</p> <p>las posibilidades que aporta la Institución como alternativa educativa de muy prominente desarrollo y complejidad en el contexto nacional, al ofrecer formación en una amplia gama de programas de diferentes niveles de graduación que imparte con calidad y pertinencia, a través de 94 programas de pregrado, 114 especializaciones, 38 especialidades médicas, 131 maestrías y 46 programas de doctorado; de los programas de pregrado de la Institución, 78 cuentan con Acreditación de Alta Calidad otorgada por el MEN (Resolución 2513 de 2010).</p>

<sup>21</sup> Tomado del Informe de Evaluación Externa (2020) – apartes con análisis de cada característica, págs. 58-64

Factor 4. Procesos académicos - IAUNAL	Factor 4. Procesos académicos - IEE <sup>21</sup>
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
estudio que implican una discusión amplia en cuerpos colegiados. Es recomendable realizar una revisión de la pertinencia y la relevancia de los programas ofrecidos en las diferentes regiones, actualizar sus contenidos y prácticas pedagógicas, contemplando un mayor impacto en los diferentes sectores de la sociedad colombiana.	

Fuente: elaboración propia.

#### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)**

Acerca del Factor 4, Procesos académicos, los aspectos de mejora identificados por la Institución se orientan a:

- i) Realizar un ejercicio de socialización de experiencias exitosas y buenas prácticas de gestión académica entre las sedes, como estrategia de mejoramiento basada en el autoaprendizaje institucional.
- ii) Formar a los docentes en aspectos pedagógicos, tutoriales y del uso de las TIC en los procesos de enseñanza.
- iii) Armonizar las funciones misionales para el desarrollo de procesos de aprendizaje integrales.

Respecto a las fortalezas planteadas en el IAUNAL, todas se relacionan con el IEE, como se presenta más adelante.

#### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)**

Las fortalezas específicas identificadas por los pares académicos en el IEE se orientan en el reconocimiento de:

- i) Los avances significativos en la implementación de la reforma académica amparada en el Acuerdo 33 de 2007 que ha fortalecido el desarrollo académico en términos de flexibilidad, interdisciplinariedad e internacionalización, lo cual es altamente valorado por estudiantes, profesores y graduados.
- ii) El alto prestigio de los programas académicos y el reconocimiento de su calidad por el sector externo.
- iii) La alta valoración de los estudiantes dadas las condiciones de calidad de los programas en torno a los procesos de formación orientados al desarrollo de espíritu crítico y analítico, abordaje disciplinar pertinente, desarrollo de habilidades profesionales, alto nivel y rigor en el desarrollo de los estudios.
- iv) El fomento de la formación integral con la asignación al componente electivo del 20 % de los créditos académicos.
- v) El fortalecimiento del aprendizaje de lengua extranjera con la asignación de 12 créditos obligatorios (nivel B1) en los programas de pregrado, y el bilingüismo como requisito de ingreso a posgrado en algunos casos.
- vi) La evaluación integral de la reforma académica orientada a medir el impacto y mejoramiento pedagógico y curricular, así como evaluación y el seguimiento de los Proyectos Educativo de Programa (PEP), consolidando una guía para la construcción de dichos documentos que contempla: la identificación de objetivos de aprendizaje o propósitos de formación como sus premisas ideales, y que orientan la coherencia

entre el plan de estudios y los perfiles propuestos, vinculando además los ejes de investigación, proyección social e internacionalización.

- vii) La pertinencia de los programas y sus procesos de formación se evidencia con excelentes resultados del Examen Saber Pro.
- viii) El avance significativo de la puesta en marcha de seis programas académicos en la Sede de La Paz, y de programas académicos que atienden de manera pertinente las necesidades de las regiones.
- ix) El incremento significativo en los últimos 10 años de dobles titulaciones a nivel interno y con programas extranjeros.

Respecto a las oportunidades de mejora, se identifica específicamente en el IEE la necesidad de seguir avanzando en mejorar los tiempos de graduación de los estudiantes, dado que generalmente están por encima de los tiempos previstos en los planes de estudio. Las demás oportunidades de mejoramiento se relacionan con el IAUNAL como se presenta más adelante.

#### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

Para el Factor 4, Procesos académicos, se encuentran muchos aspectos en común, tanto en fortalezas como oportunidades de mejora. Así, se destacan como fortalezas en común:

- i) El desarrollo de espacios de discusión académica multidisciplinar, a través del desarrollo de cátedras, foros, encuentros, centros de pensamiento, 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, y que hacen de la Universidad una institución referente y asesora del Estado colombiano en la construcción de política pública que aportan al desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico del país.
- ii) El desarrollo efectivo de las funciones misionales a través de espacios de articulación entre docencia, investigación y proyección social, lo cual es soportado por la consolidación de maestrías y doctorados que desarrollan temas innovadores y de vanguardia, evidenciando las fortalezas científicas de la Institución.
- iii) La consolidación de estrategias para el tránsito efectivo entre pregrado y posgrado con el diseño de rutas académicas articuladas, especialmente en programas de la misma Facultad.
- iv) Los resultados asociados con procesos de Acreditación de Alta Calidad, 91 % de los programas de pregrado acreditados, y programas de maestría (42) y doctorado (17) acreditados en Alta Calidad, que dan cuenta de las fortalezas de formación, investigación y proyección social en la Institución.

En cuando a las oportunidades de mejora en común se destacan el fortalecimiento de la interdisciplinariedad, el aprendizaje autónomo, la formación ciudadanía y la formación integral, esta última articulada a la necesidad de incrementar los escenarios de interacción con el sector externo. Así mismo se resalta la necesidad de fortalecer los procesos de internacionalización del currículo y de segunda lengua en los programas académicos.

Por último, se identifican tres aspectos en los cuales difieren las posiciones de la Institución según su IAUNAL –que los plantea como fortaleza–, y el IEE, que los plantea como oportunidad de mejora. Estos aspectos son:

- i) Mientras que para la Institución existe rigor y la solidez para la creación, modificación y supresión de programas académicos que garantizan su pertinencia, en el IEE se plantea que “estos procesos son lentos y complicados, lo que impide responder de manera pertinente a las necesidades cambiantes del mundo, y además no tienen en cuenta la apreciación de graduados y sector externo”.
- ii) La Institución considera que los buenos resultados relacionados con la consolidación y el desarrollo de los programas académicos corresponden a la consolidación de una cultura de autoevaluación de los programas curriculares en este aspecto. Sin embargo, el IEE establece que la cultura de autoevaluación en los programas curriculares se debe consolidar en sus procesos para atender de manera efectiva los derroteros del Acuerdo 033 de 2007 del CSU, y además se aproveche los vínculos con el sector externo y egresados para fortalecer los mecanismos y estrategias de participación en dichos procesos de evaluación curricular.
- iii) Para la Institución es de vital importancia la actualización de recursos tecnológicos y de laboratorio al servicio de los programas académicos en todas sus sedes, constituyéndose un aspecto de mejora fundamental para el desarrollo institucional. Sin embargo, el IEE considera como fortaleza que, debido a la creación de nuevos programas en los últimos 10 años, se ha construido y mejorado los laboratorios y la infraestructura educativa, tanto en las sedes andinas como de frontera.

Respecto a las oportunidades de mejora, la Institución considera que uno de los aspectos a mejorar se orienta a fortalecer y actualizar los recursos tecnológicos y de laboratorio para el desarrollo de programas académicos. En contraste, en el IEE los pares manifiestan que, “dada la creación de nuevos programas, se evidencia una mejora significativa en la infraestructura educativa y laboratorios en todas las sedes, en especial las de presencia nacional; sin embargo, ambas perspectivas llevan a pensar que es necesario seguir mejorando en estos aspectos en atención al desarrollo de la oferta académica”.

### ***Recomendaciones para el factor***

Como se puede evidenciar en el análisis previo, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y en el IEE, las recomendaciones se constituyen en los aspectos a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>22</sup>:

- Fortalecer la formación integral en los siguientes aspectos: aprovechar e incrementar los vínculos con el sector externo para fortalecer la relación entre teoría y práctica; implementar o consolidar la formación transversal en temas de emprendimiento, innovación, habilidades gerenciales, liderazgo y trabajo en equipo; y hacer más énfasis en la formación ética y en la humanización de las cátedras en todas las carreras.

---

<sup>22</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 69-71.

En este sentido, se invita además a seguir con el análisis académico en torno a las preguntas: ¿Qué características formativas y qué herramientas se necesitan para la revolución del nuevo milenio? ¿Cuáles son las nuevas competencias transversales para la formación integral de los estudiantes y graduados del siglo XXI? En esta misma vía, seguir reflexionando sobre el papel transversal que juegan la inteligencia artificial, los lenguajes de programación, la analítica de datos y la virtualización de todos los fenómenos, que ya no serán exclusivos de ciertas profesiones, sino comunes a todas las disciplinas. Estas reflexiones implican además el análisis ético, la responsabilidad social y la necesidad de reivindicar el humanismo en todas las esferas del conocimiento.

- Consolidar los mecanismos y las estrategias para favorecer la flexibilidad curricular, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad entre facultades y sedes.
- Evaluar las razones que argumentan los estudiantes frente a la prolongación de los tiempos de graduación para trazar estrategias de mejoramiento, entre ellas: el no reconocimiento de actividades realizadas en programas de movilidad; las ausencias de acompañamiento que se perciben de la figura del docente tutor, y la falta de capacidades pedagógicas de algunos profesores, que hace que los estudiantes prefieran esperar cupo en asignaturas mejor orientadas, aunque esto retrase su proceso académico. En esta misma vía, se sugiere estudiar la posibilidad de flexibilizar las opciones de grado para favorecer la pronta graduación.
- En cuanto al dominio de una lengua extranjera, se sugiere consolidar espacios que permitan el intercambio de conocimientos científicos, técnicos, sociales y culturales en segunda lengua, tanto en el ámbito de la incorporación de idiomas extranjeros para la formación disciplinar como en la apertura de posibilidades para que estudiantes de todo el mundo puedan tomar cursos disciplinares 100 % en inglés en procesos de movilidad entrante. En este mismo sentido, se sugiere revisar el nivel de exigencia B1, pues no sería suficiente para una institución que apuesta por el reconocimiento internacional de la excelencia en sus procesos académicos.
- Consolidar el modelo de evaluación y actualización curricular (macro, meso y microcurricular) que responda a los lineamientos definidos en el Acuerdo 033 de 2007 y que permita evaluar el impacto en la formación de los graduados para determinar si se cumplieron los objetivos de formación, así como el impacto de los programas académicos en el desarrollo de las regiones.
- Avanzar en la evaluación de la implementación de los Proyectos Educativos de los Programas (PEP), tal como la Universidad lo tiene previsto, y se sugiere que esta evaluación incluya una revisión de los mecanismos para lograr un trabajo más interconectado entre asignaturas, logrando mayores articulaciones microcurriculares, tendientes a garantizar los objetivos de aprendizaje propuestos al finalizar el plan de estudios. Así mismo se sugiere avanzar en la consolidación de los PEP del 100 % de los programas de pregrado y posgrado.
- Revisar y fortalecer los mecanismos para la creación, actualización, modificación y supresión de programas académicos, para hacerlos más ágiles y expeditos, con mayor participación de los actores internos y externos, 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.
- Llevar algunos programas en extensión o en modalidad asistida por tecnologías a las regiones de frontera para el desarrollo 100 % en las regiones, previos estudios de viabilidad y con temporalidades definidas (número de cohortes limitadas), de tal manera que se cumpla la labor formativa de nuevos profesionales para las zonas más apartadas del país, sin que se genere la “fuga de cerebros”, pero que a su vez no se sature la oferta de estos en los territorios.

- Seguir avanzando en las reflexiones sobre los nuevos retos del milenio en la oferta educativa, tales como: desarrollar y madurar tecnologías educativas y herramientas de evaluación en línea; apostar por una administración electrónica que garantice la calidad en la formación; impulsar titulaciones vía digital, virtual o mediada por tecnologías; crear rutas curriculares más abiertas, flexibles y personalizadas, e incluir la inteligencia artificial y los lenguajes de programación en todas las disciplinas, sin perder de vista la ética y el humanismo, en el centro de los procesos académicos. (Ver tabla 8).

**Tabla 8. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 4 Procesos académicos - IAUNAL		Factor 4 Procesos académicos - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Escenarios para la discusión crítica de temas multidisciplinares (cátedras, foros, encuentros, centros de pensamiento, entre otros).	Socialización de experiencias exitosas y buenas prácticas de gestión académica entre las sedes.	Se evidencian avances significativos y altamente valorados por los estudiantes, profesores y graduados sobre la implementación del Acuerdo 033 de 2007 referido a la Reforma Académica, la cual ha abierto nuevas posibilidades en materia de flexibilidad, interdisciplinariedad e internacionalización.	Aprovechar los vínculos con el sector externo y con graduados para fortalecer los mecanismos y estrategias de participación en los procesos de evaluación y actualización curricular y en los procesos de creación, modificación o supresión de programas. Así mismo, generar nuevos vínculos en los campos de conocimiento donde sean escasos, para favorecer la retroalimentación y el mejoramiento académico.
Rigor y solidez de los protocolos y procedimientos de creación, modificación y eliminación de programas curriculares.	Internacionalización de currículos respondiendo a exigencias de bilingüismo.	El alto prestigio del que gozan los programas académicos y el reconocimiento del sector externo por la calidad de la formación impartida.	En términos de formación integral, fortalecer e incrementar los escenarios de interacción con el sector externo para los estudiantes, de tal manera que se aumenten las estrategias que permitan una mayor interacción entre la teoría y la práctica.
Mecanismos de articulación entre el pregrado y el posgrado.	Formación integral: flexibilidad, aprendizaje autónomo y formación ciudadana.	La alta valoración de los estudiantes por la calidad académica en la que se resalta la formación orientada a fomentar el espíritu crítico y analítico, la solidez epistemológica en el abordaje disciplinar, el alto desarrollo de habilidades profesionales, así como el exigente nivel de rigor para adelantar sus estudios.	Es importante avanzar en estrategias de flexibilidad curricular e interdisciplinariedad que superen el nivel interno de Facultad. Se deben revisar y mejorar los procesos de doble titulación, electivas libres, proyectos inter y transdisciplinarios, así como, en los tránsitos del pregrado al postgrado inter-facultades e inter-sedes.
Cultura de autoevaluación de programas curriculares.	Formación docente: pedagógica, tutorial y en uso de TIC.	La Universidad Nacional se ha consolidado como un centro de vida intelectual y cultural abierto a las discusiones coyunturales del país. Su compromiso con el enriquecimiento y conservación del patrimonio cultural, científico, natural y ambiental es evidente a través de sus actividades misionales. De igual manera, es importante resaltar que la Universidad Nacional presta apoyo y asesoría permanente al Estado Colombiano en la construcción de políticas públicas, tendientes al desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico del país.	Los tiempos generales de graduación están por encima de los previstos en el plan de estudios y siguen siendo un reto sobre el cual la Universidad avanza en su plan de mejoramiento.
Resultados de los procesos de acreditación de alta calidad.	Actualización de recursos: tecnológicos y de laboratorio.	Los planes de estudios tienen un componente electivo del 20% que facilita el enriquecimiento de la formación en ámbitos ajenos a los estudios en su proceso de formación.	El nivel de dominio de una lengua extranjera y de intercambios a partir del bilingüismo aún requiere mayores esfuerzos.

Factor 4 Procesos académicos - IAUNAL		Factor 4 Procesos académicos - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Espacios de articulación entre docencia e investigación.	Mayor armonización de las funciones misionales.	<p>Se han realizado esfuerzos significativos para favorecer el aprendizaje de una lengua extranjera mediante la oferta de 12 créditos obligatorios para los estudiantes (nivel B1), además se han incorporado cursos y seminarios en inglés. Para los posgrados, el nivel de inglés puede ser un requisito de ingreso.</p>	<p>Conviene revisar los mecanismos para la creación, modificación y supresión de programas y planes de estudio, pues tienden a ser lentos y complicados, con lo cual, las adaptaciones al mundo cambiante podrían resultar tardías.</p>
		<p>La Universidad ha identificado la necesidad de realizar una evaluación integral de la Reforma Académica para medir sus impactos y definir acciones de mejoramiento pedagógico y curricular. Así mismo, se contempla la evaluación y el seguimiento a los Proyectos Educativos de Programa.</p>	
		<p>Se resalta que han surgido programas innovadores de Maestrías y Doctorados que responden a las actuales demandas de la cuarta revolución industrial, en temas como: analítica de datos, inteligencia artificial, ciencias de la computación, bio-procesos y nanotecnología.</p>	
		<p>El incremento en la oferta de programas de Maestría y Doctorado da cuenta de las fortalezas investigativas de la institución.</p>	
		<p>Desde el trienio 2013-2015 se estableció la estrategia de diseñar rutas curriculares de los programas, en las que se facilita el tránsito del pregrado al posgrado, especialmente dentro de una misma Facultad.</p>	
		<p>Respecto a la posibilidad de dobles titulaciones, la Universidad Nacional ha avanzado de manera significativa en los últimos 10 años, logrando diversificar las opciones de formación simultánea entre sus programas académicos, que se concretan básicamente al interior de las Facultades. Así mismo, han avanzado en dobles titulaciones con programas extranjeros.</p>	
		<p>La Guía para la construcción de los Proyectos Educativos de Programas – PEP es una gran fortaleza. En ella se destaca la filosofía institucional que tiene como punto de partida la identificación de los objetivos de aprendizaje o propósitos de formación como máximos ideales, procurando que el desarrollo del plan de estudios obedezca a los perfiles esperados de los graduados. Además, involucra las</p>	

Factor 4 Procesos académicos - IAUNAL		Factor 4 Procesos académicos - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
		orientaciones en los ejes de investigación, extensión e internacionalización de cada programa académico.	
		Durante los últimos años, un avance significativo ha sido la puesta en marcha de la Sede de La Paz en el Cesar, en la cual se ofertan 6 programas de pregrado. Así mismo, se observa un esfuerzo para responder a las necesidades formativas en regiones en las cuales no existía una suficiente presencia de universidades, que ayudasen al desarrollo de los territorios de frontera.	
		Es notable el crecimiento en los últimos 10 años en número de programas acreditados tanto de pregrado como de postgrado. Según las cifras del Informe de Autoevaluación, con corte a 2019, de los 95 programas de pregrado el 91% han recibido acreditación al menos una vez y el 24% de los programas de doctorado poseen la acreditación de alta calidad. Se destaca que 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 Posgrados (AUIP).	
		Excelentes resultados en las pruebas de Estado SABER PRO.	
		A raíz de la creación de nuevos programas, a lo largo de estos 10 años, se han creado y mejorado laboratorios e infraestructura educativa en las sedes andinas y sedes de frontera.	

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.5. Factor 5. Visibilidad nacional e internacional

*Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)*

Tabla 9. Juicios globales del Factor 5 - IAUNAL vs. IEE

Factor 5. Visibilidad nacional e internacional - IAUNAL	Factor 5. Visibilidad nacional e internacional - IEE <sup>23</sup>
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>La Universidad Nacional de Colombia cuenta con políticas institucionales para la inserción en contextos académicos nacionales e internacionales, el establecimiento de convenios y alianzas estratégicas, los lineamientos para la formación de los estudiantes en el marco de la internacionalización y la movilidad en doble vía.</p> <p>La Universidad, cumpliendo con los fines misionales de contribuir a la construcción de país y a su vinculación con el ámbito internacional, es una institución reconocida a nivel nacional e internacional a través de los resultados de la docencia, la investigación y la extensión, los cuales han influido en un amplio protagonismo en los <i>rankings</i> mundiales, latinoamericanos y nacionales y en el desempeño de los estudiantes de pregrado y de posgrado.</p> <p>La Universidad ha destinado recursos presupuestales a través de sus Planes Globales de Desarrollo para la internacionalización y la investigación, fortaleciendo la movilidad en doble vía. Se debe trabajar en la gestión de recursos adicionales para alcanzar una mayor cobertura.</p> <p>La Universidad ha fomentado la articulación y el diálogo con otros niveles del sistema educativo del país, logrando a través de cada una de sus sedes, proyectos e iniciativas de cooperación con otras instituciones del sistema educativo, que las fortalecen en pro del mejoramiento de la calidad de la educación.</p> <p>La Dirección de Relaciones Exteriores y la Vicerrectoría de Investigación cuentan con estrategias de comunicación que permiten visibilizar y divulgar diferentes programas y mecanismos que proyectan la internacionalización. Es preciso consolidar las estrategias de seguimiento y consulta de buenas prácticas de las redes académicas establecidas y la medición del impacto de los convenios, además de fortalecer la articulación entre dependencias involucradas en los procesos de internacionalización.</p>	<p>Como es usual, a partir de las recomendaciones señaladas, la Universidad tomó decisiones normativas, administrativas y académicas orientadas en forma muy específica a incrementar y cualificar la visibilidad del quehacer universitario tanto en el ámbito nacional como en el internacional, y en desarrollo de estas decisiones directivas a incrementar y a cualificar en la práctica todo aquello que hiciera más visible su quehacer académico, investigativo y de extensión.</p> <p>Amplió la participación de profesores y estudiantes en convenios, redes y proyectos y fortaleció la interacción con el Estado y con sectores sociales y productivos.</p> <p>En general se observa un alto crecimiento entre 2010 y 2015 con la implementación de políticas de movilidad y una inversión sostenida a partir de 2016. Se observa que la política ha sido sostenida y está en una etapa de madurez con resultados tangibles.</p> <p>A partir de las recomendaciones señaladas, la Universidad desarrolló una política institucional que le permitió consolidar estrategias de internacionalización de programas docentes e investigativos con alto impacto en la investigación, y fundamentalmente en la formación docente.</p>

Fuente: elaboración propia.

#### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)**

La Institución, de manera específica en el IAUNAL, destaca como fortaleza el número y la categoría de las publicaciones que resultan de los procesos de investigación, dado su impacto en contextos internacionales, que se refleja sustancialmente en el reconocimiento y posicionamiento de la Universidad en *rankings* nacionales e internacionales.

Respecto a las oportunidades de mejora, la Institución reconoce que es importante avanzar en la consolidación de estrategias para el manejo de segunda lengua para procesos de internacionalización por parte de los miembros de la comunidad académica, y, por otra parte, considera necesario revisar y simplificar los procesos administrativos para garantizar el desarrollo eficiente y efectivo de proyectos internacionales.

#### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)**

En el IEE, los pares académicos reconocen como fortaleza muy importante y de alto impacto, el compromiso de la Institución con la Paz de Colombia, materializado en dos desarrollos específicos:

- i) “Enlazados por la Paz”, iniciativa apoyada por la Embajada de Estados Unidos en Colombia, que permitió establecer contactos con 10 centros de investigación y

<sup>23</sup> Tomado del Informe de Evaluación Externa (2020) – apartes con análisis de cada característica, págs. 76-78.

organizaciones muy importantes en estudios de paz, el trabajo conjunto con 7 universidades del país y la realización de la “Cumbre en Estudio y Paz”.

- ii) La consolidación del Instituto Colombo-Alemán para la Paz (Capaz), conformado por un consorcio de universidades alemanas y alianzas con 7 universidades del país, con el apoyo del Ministerio Alemán de Relaciones Exteriores.

En el informe también se destacan como fortaleza los trabajos de investigación y las publicaciones sobre la Amazonia y el mar Caribe, dado su alto impacto regional, nacional e internacional.

Respecto a las oportunidades de mejora planteadas en el IEE, todas se relacionan con las oportunidades de mejoramiento planteadas en el IAUNAL, por lo cual se presenta a continuación.

#### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

En los dos informes se presenta una fortaleza en común: la Universidad destaca la presencia y participación de la Institución y los miembros de su comunidad académica en diferentes y diversos eventos académicos que han enriquecido las perspectivas académicas e investigativas de la Institución, lo cual coincide con la apreciación de los pares expuesta en el IEE, quienes además complementan dicha fortaleza por cuanto consideran que esta participación ha permitido una mayor visibilidad de la Universidad en los últimos 10 años, especialmente en las sedes de presencia nacional.

Lo anterior ha dinamizado y fortalecido significativamente:

- i) La movilidad nacional e internacional de estudiantes y docentes, especialmente en la Sede Palmira, en donde se evidenció la participación de 394 estudiantes, 125 profesores y 25 profesores visitantes.
- ii) El crecimiento de redes, convenios y alianzas, que en el caso de la Sede Bogotá ha permitido el desarrollo de 30 programas de doble titulación con universidades de 7 países.
- iii) El fortalecimiento de la visibilidad a través del desarrollo de investigaciones pertinentes en la solución de problemas nacionales, destacándose los resultados de la Sede Tumaco que, con el Instituto de Estudios del Pacífico, habían desarrollado 285 proyectos con más de 400 productos académicos; y el fortalecimiento de los procesos de emprendimiento e innovación, destacándose la Sede Manizales, donde se han creado alrededor de 37 empresas y trabajos importantes en fuentes alternativas de energía.

Como aspectos de mejora, tanto la Institución como los pares académicos coinciden en que es necesario ampliar y diversificar los recursos de financiación que garanticen una cobertura efectiva de los diferentes programas de internacionalización, y con esto una mayor divulgación sobre los programas, estrategias y demás acciones desarrolladas en la Institución, con el fin de lograr una óptima participación de la comunidad académica en programas de intercambio académico y eventos internacionales.

De otro lado, se presenta una diferencia entre algunos planteamientos presentados. Por un lado, la Institución considera que los diferentes programas orientados a fortalecer la visibilidad nacional e internacional –como los convenios de doble titulación y cotutela– son pertinentes y han generado un alto impacto, por lo que este aspecto se ha consolidado como una fortaleza institucional. En ese sentido, aunque los pares académicos en el IEE no cuestionan la pertinencia de los programas, sí cuestionan el hecho de que en la Universidad no se ha realizado un estudio

acerca de los resultados generados en los beneficiarios de los procesos de internacionalización, lo cual no ha permitido medir el impacto efectivo de estos procesos. Por lo tanto, identifican como aspecto de mejora la necesidad de desarrollar una evaluación sistemática del impacto del desarrollo de estos programas, que además den cuenta del impacto en el cumplimiento de metas misionales y la optimización de la visibilidad de la Universidad.

### **Recomendaciones para el factor**

Como se puede evidenciar en el análisis anterior, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y en el IEE, las recomendaciones se constituyen en los aspectos a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>24</sup>:

- Fortalecer la participación de docentes en eventos internacionales definidos por la Vicerrectoría de Investigación.
- Poner mayor empeño en lograr nuevas fuentes financieras para acrecentar la movilidad de profesores y estudiantes.
- Fortalecer las alianzas e incrementar la visibilidad con las diferentes instituciones que otorgan fondos para investigación a nivel regional e internacional, para que los profesionales, profesores e investigadores en Colombia puedan presentarse a estas, y así aumentar sus posibilidades de asegurar recursos para investigaciones a nivel nacional y en colaboración con otras instituciones internacionales.
- Incluir preguntas sobre las características de este factor en las encuestas que se realizan entre directivos, profesores y estudiantes, y exigir que dichas encuestas sean contestadas por todos ellos.
- Analizar y planificar la incorporación de la virtualidad para mejorar, incrementar, optimizar y consolidar la presencia nacional e internacional de modo complementario a las actividades presenciales de profesores y estudiantes en los proyectos de movilidad, intercambio, u otros que impacten en la visibilidad de la Universidad para maximizar los logros y el impacto en las actividades misionales.

Uno de los aspectos de mejora que se considera pertinente acoger como una recomendación se orienta a: *“realizar una evaluación sistemática del impacto de los distintos programas para cumplir metas misionales y optimizar la visibilidad ni se ha sistematizado un estudio de los beneficiarios de los programas de internacionalización con vistas a medir el impacto en las actividades misionales de la universidad”* (Ver tabla 10), dada la importancia y relevancia que se dio a la medición de impacto en las discusiones dentro del ejercicio de evaluación externa.

**Tabla 10. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 5 Visibilidad nacional e internacional - IAUNAL

Factor 5 Visibilidad nacional e internacional - IEE

<sup>24</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 80.

Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Pertinencia e impacto de convenios de doble titulación y cotutela.	Mayores recursos para ampliar la cobertura de los programas de internacionalización y movilidad.	<p>Por su impacto en la coyuntura del país, una fortaleza de gran importancia y significado es el compromiso de la Universidad con la paz que ha tenido los siguientes desarrollos:</p> <p>- La iniciativa de Enlazados por la Paz que se fortaleció con el apoyo de la Embajada de Estados Unidos le ha permitido establecer contactos con diez centros de investigación y organizaciones de gran relevancia en estudios de paz de Estados Unidos, lo que incentivó el trabajo conjunto con siete prestigiosas universidades colombianas y la realización de la Cumbre en Estudio de Paz.</p> <p>- Igualmente, como parte de este compromiso con la paz, con la representación y apoyo de la Universidad se consolidó el Instituto Colombo Alemán para la paz CAPAZ, apoyado por el ministerio alemán de Relaciones Exteriores, conformado por un consorcio de universidades alemanas y la alianza con las 7 prestigiosas universidades colombianas ya mencionadas.</p>	A pesar de los innumerables e importantes logros al respecto, no se ha alcanzado plenamente el desarrollo de programas de intercambio académico ni la óptima participación de docentes en eventos internacionales.
Número y categoría de publicaciones.	Mayor divulgación sobre convenios y procedimientos de movilidad.	Por su impacto regional nacional e internacional, otra fortaleza muy destacable son los trabajos de investigación y publicaciones sobre la Amazonía y sobre el Mar Caribe que han contado con buena y bien ponderada difusión.	El crecimiento de la financiación por medio de fondos internacionales es poco significativo comparado con el crecimiento del financiamiento a través de fondos nacionales.
Presencia y participación en eventos académicos.	Manejo de segunda lengua para procesos de internacionalización.	Los estudiantes y los profesores han valorado muy positivamente todo lo que ha hecho la Universidad por alcanzar mayor visibilidad y en todas las sedes se han encontrado evidencias claras de la mayor visibilidad que tiene hoy la Universidad en comparación con la Universidad de hace 10 años. Por ejemplo, además de lo ya mencionado en las sedes de la Amazonia y del Caribe, en Medellín se ha consolidado el Comité Industrial y Empresarial y el Comité Universidad, Empresa, Estado se ha convertido en factor de gran importancia. En la sede de la Orinoquia existe un alto impacto en la región no solo en el ámbito nacional sino también por la existencia de convenios y alianzas para favorecer la internacionalización. En Palmira, la sede tiene una alta influencia regional en el Valle y se ha dado un impresionante salto en la movilidad nacional e internacional con participación de 394 estudiantes y 125 profesores, y 25 profesores visitantes; en Bogotá existe un gran crecimiento de redes, convenios, alianzas y 30 programas de doble titulación con 7 países, y la realización de investigaciones pertinentes para la resolución de problemas nacionales; en Tumaco el impacto regional ha sido enorme con su Instituto de Estudios del Pacífico que ha realizado 285 proyectos y más de 400 productos	Falta realizar una evaluación sistemática del impacto de los distintos programas para cumplir metas misionales y optimizar la visibilidad ni se ha sistematizado un estudio de los beneficiarios de los programas de internacionalización con vistas a medir el impacto en las actividades misionales de la universidad.

		académicos y en Manizales el programa de emprendimiento e innovación ha generado 37 empresas y se han producido trabajos importantes sobre fuentes alternativas de energía.	
Reconocimiento nacional e internacional en <i>rankings</i> .	Simplificación de procesos administrativos para proyectos internacionales.		

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.6. Factor 6. Investigación y creación artística

#### *Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)*

**Tabla 11. Juicios globales del Factor 6 - IAUNAL vs. IEE**

Factor 6. Investigación y creación artística - IAUNAL	Factor 6. Investigación y creación artística - IEE
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>La Universidad Nacional de Colombia tiene un compromiso con la generación de conocimiento a partir de la investigación académica. Tener el reconocimiento nacional e internacional por sus procesos académicos, investigativos, artísticos y culturales es el resultado de contar con políticas y estrategias claras en los procesos de investigación y creación, que le han permitido afianzar un alto nivel de confianza institucional por parte de entidades y organismos externos con quienes se han generado vínculos interinstitucionales.</p> <p>De manera constante la Universidad destina recursos para la adquisición y el mantenimiento de la infraestructura adecuada que soporte las actividades de investigación. Se ha buscado equipar los laboratorios con equipos y dispositivos idóneos para las prácticas investigativas, incluyendo protocolos de mantenimiento. Según la disponibilidad de recursos se adquieren equipos de vanguardia, lo cual es valorado por los investigadores, quienes, sin embargo, resaltan la necesidad de contar con mucho más presupuesto para esta labor misional.</p> <p>En cuanto a los recursos bibliográficos e informáticos, se han logrado mantener las licencias vigentes y permitir el acceso libre a este tipo de recursos para toda la comunidad universitaria. No obstante, debido a las restricciones de financiamiento, la Universidad no cuenta con los recursos suficientes para brindar mejores condiciones.</p> <p>La Universidad debe generar herramientas que evidencien la pertinencia y el impacto de los procesos y actividades de investigación, así como la formulación de mecanismos de control, seguimiento y evaluación de los resultados de investigación y de la apropiación social del conocimiento. Lo anterior permitirá generar propuestas de investigaciones más acordes con las necesidades del país e identificar posibles fallas o debilidades en el sistema de investigación institucional.</p> <p>Es importante generar mayor visibilidad de las unidades de investigación, mejorar la divulgación de las convocatorias internas y externas, y procurar que las redes, alianzas y convenios que se entretengan en estos procesos no lleguen a ser efímeras o queden reducidas y limitadas por el capital social del docente líder del proceso. Así mismo, se deben incentivar acciones interfacultades para generar sinergias entre grupos de investigación que produzcan reflexiones interdisciplinarias y permitan aprovechar mejor los recursos.</p> <p>La Universidad reconoce la importancia de la creación artística y cultural, ya que se refleja el compromiso y reconocimiento a través de políticas que la fomentan por medio de convocatorias que financian proyectos de investigación con énfasis en estas áreas. En este sentido, la Universidad debe asumir el reto, compromiso y</p>	<p>El Factor 6, Investigación y creación artística, ha desempeñado un papel muy importante en la última década, especialmente por estar relacionado con una de las principales recomendaciones que se recibieron en 2010: "A partir de los desarrollos alcanzados, proyectarse como Universidad de excelencia a nivel mundial". La Universidad ha buscado implementar esta recomendación por medio de un mejoramiento en todos los 12 factores, pero especialmente en cuatro de ellos: (a) fortalecimiento de los doctorados; (b) fortalecimiento de la investigación para convertirse en una Universidad de investigación; (c) fortalecimiento de la internacionalización en sus diversas dimensiones; y (d) fortalecimiento de la calidad de su planta profesoral. Aunque es necesario tener una alta calidad en todos los factores, estos cuatro desempeñan un papel especialmente importante para que la Universidad pueda ser una universidad de excelencia mundial.</p> <p>Una de las evoluciones más importantes que ha tenido la Universidad Nacional entre 2010 y 2020 es la de consolidar el proceso de pasar de una Universidad profesionalizante a una Universidad de investigación.</p> <p>Uno de los aspectos importantes para fortalecer la investigación ha sido la creación a partir de 2005 del Sistema de Investigación de la Universidad Nacional (SIUN), coordinado por la Vicerrectoría de Investigación (VRI), que fue posteriormente actualizado en 2013 y 2014 con base en la Resolución 1221 de 2014 de Rectoría, en la que se estableció la estructura actual de la VRI y del SIUN. En la estructura que surgió se organiza a los investigadores en Grupos, Centros e Institutos de Investigación, buscando articular la investigación con la formación profesional y con la proyección social por medio de la cual se busca aportar al desarrollo tanto de las regiones donde están ubicadas sus diversas sedes como del país. Es así como desde 2004 la Universidad le dedica el 25 % de los recursos de inversión y parte de los recursos propios a financiar investigación, lo cual ha sido vital para el avance en este factor.</p> <p>Durante el periodo evaluado la Universidad Nacional ha tenido grandes avances para lograr el cambio a una institución de investigación, mejorando su planta académica, incrementando sus publicaciones en revistas internacionales, impulsando la participación de estudiantes de pregrado en actividades de investigación, e incluyendo y reconociendo la investigación en sus planes curriculares, entre otros aspectos.</p>

Factor 6. Investigación y creación artística - IAUNAL	Factor 6. Investigación y creación artística - IEE
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
liderazgo de posicionar en la comunidad universitaria y académica nacional la importancia social y cultural de las artes.	

Fuente: elaboración propia.

#### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)**

Respecto a las fortalezas, en su IAUNAL la Universidad Nacional de Colombia destaca como una de sus fortalezas el reconocimiento y apoyo a la creación artística y cultural, lo cual se sustenta en el desarrollo de convocatorias que financian proyectos de investigación con énfasis en estas áreas y el desarrollo de eventos culturales para la divulgación y promoción de diversas expresiones artísticas de su comunidad.

Por otra parte, el desarrollo y la consolidación de los centros de pensamiento constituyen otra de las fortalezas de la Institución, por cuanto se constituyen en espacios de discusión e investigación en torno a problemáticas emergentes de la sociedad, los cuales derivan en propuestas de solución específicas para las problemáticas identificadas con base en las capacidades de la Institución y, por lo tanto, se han consolidado como una estrategia académica para el análisis, la concertación y la adopción de una postura institucional frente a dichas problemáticas.

Respecto a las oportunidades de mejora propias del IAUNAL identificadas para este factor, la Institución reconoce la necesidad de ampliar y promover el desarrollo y la consolidación de los semilleros de investigación que permitan seguir promoviendo la vinculación y formación de estudiantes de pregrado en el desarrollo de labores de investigación, creación e innovación, además de permitir la evaluación de su impacto en las acciones del componente formativo de los estudiantes. Así mismo es necesario crear incentivos al desarrollo de trabajos de grado en la modalidad de investigación y al fortalecimiento de la investigación con recursos tecnológicos y de laboratorio, especialmente equipos robustos, así como la diversificación de las fuentes de financiación para obtener recursos que fortalezcan la investigación y la creación artística.

#### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)**

Tomando como referencia que una de las recomendaciones que recibió la Institución en 2010 fue “proyectarse como Universidad de excelencia mundial”, considerando el nivel alcanzado en ese momento, y con esto la necesidad de evolucionar de Universidad *profesionalizante* a Universidad *de investigación*, en el IEE los pares académicos consideran que para alcanzar este objetivo general la Universidad atendió todas las recomendaciones relacionadas con el presente factor. En este sentido, a continuación, se relacionan las fortalezas específicas presentadas en el IEE:

- i) Se reconoce el incremento significativo en dos aspectos fundamentales para el desarrollo de la investigación en la Universidad. En primera instancia la dedicación de la planta docente a tiempo completo incrementó 10 puntos porcentuales en la última década, al pasar del 67 % en 2010 al 77 % en 2019; por otra parte, en la última década la cantidad de profesores con nivel de doctorado se incrementó en 20 puntos porcentuales, al pasar del 32 % en 2010 al 53 % en 2019. Además, la política de asignación de tiempo a la investigación en los planes de trabajo permite asignar un máximo de 50 % del tiempo del

profesor –de pregrado o posgrado– a la investigación, lo cual posibilitó el desarrollo de la investigación en la última década.

- ii) El incremento sustancial en el financiamiento de la investigación, que pasó de \$26.252 millones en 2010 a \$108.504 millones en 2019, el cual que se dio con la apropiación de recursos propios y la movilización de recursos externos.

Las anteriores fortalezas se han reflejado de manera positiva en el incremento en las publicaciones indexadas en Scopus en los dos primeros cuartiles (2009: 1106 - 2019: 2230), con altos niveles de citación y coautoría internacionales, cuyo investigador principal fue de la UNAL, siendo las áreas de Ciencias Naturales, e Ingeniería y Tecnología, las de mayor impacto en este aspecto.

Respecto a las oportunidades de mejora, los pares académicos sugieren, desde el desarrollo mismo de la investigación, fortalecer los procesos investigativos, así como su productividad, en las áreas de Ciencias Sociales, Ciencias Agrarias y Humanidades con el fin de tener un mayor espectro de visibilidad y relacionamiento externo.

Así mismo, sugieren mejorar la descentralización de los procesos administrativos asociados con la investigación con el fin de garantizar su agilidad en una visión de multicampus. Para ello consideran pertinente articular los sistemas de información académicos, investigativos y administrativo-financieros, que permitan una gestión eficiente de los procesos investigativos, consolidando la estrategia de digitalización de la Universidad que ha empezado a direccionarse hacia la integración de los diferentes sistemas institucionales.

También reiteran la necesidad de incrementar la planta docente de la Institución y el establecimiento de acuerdos con el Gobierno respecto a las actuales políticas de congelamiento de la planta docente, que ha llevado a deteriorar la relación estudiante por profesor y que puede llevar a un impacto de la calidad de la docencia y la investigación.

Por último, es importante resaltar que los aspectos de mejora propuestos para este Factor en el IEE constituyen las mismas recomendaciones de mejoramiento.

#### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

Tanto la Institución como los pares académicos reconocen el mejoramiento significativo en torno al crecimiento y la calidad de la productividad científica de los grupos de investigación, la cual se ve reflejada en el incremento de publicaciones en revistas indexadas de alto impacto y en coautorías internacionales.

Así mismo, se reconoce que, aunque el número de grupos de investigación no aumentó de forma significativa en la Institución, sí se dio un aumento en el número de grupos categorizados en A y A1 según la clasificación SCienti. También se destaca el fortalecimiento de los recursos académicos y de la infraestructura propia para el desarrollo de los procesos de investigación, gracias al incremento significativo de la inversión en investigación, cuyos recursos provinieron de financiación interna y externa.

Como aspectos de mejora comunes se identifican las necesidades en torno a la articulación entre los procesos de formación y la investigación. Así mismo se destaca la necesidad de fortalecer el

trabajo conjunto entre todas las sedes con el fin de que estos procesos –de formación e investigación– se desarrollen de manera interactiva entre todos los actores y permitan la visibilidad de la investigación de todas las sedes, en especial las de presencia nacional. En esta misma vía, para la Institución es de vital importancia fortalecer los procesos de investigación formativa con la consolidación de los semilleros de investigación y con el desarrollo de trabajos de grado que involucren procesos de investigación y creación, lo cual implica que la consecución y diversificación de los recursos para la investigación siempre será importante, así como el fortalecimiento continuo de los recursos físicos al servicio de la investigación y la creación.

Además se destaca que en el IAUNAL la Universidad establece que debe asumir el reto, compromiso y liderazgo de posicionar en la comunidad universitaria y académica nacional la importancia social y cultural de las artes.

Por último, la Institución considera como fortaleza el impacto de la investigación en la sociedad. No obstante, los pares académicos recomiendan fortalecer los procesos de evaluación de impacto efectivo de los procesos de investigación. Lo anterior enmarcado en la necesidad de generar nuevos indicadores de uso y aplicación del conocimiento generado por los procesos investigativos y de proyección social, basados en metodologías de Investigación - Acción – Participativa (IAP), con el fin de mantener el liderazgo institucional y de no centrar la evaluación de impacto en los indicadores tradicionales de publicaciones y patentes.

Además, le sugieren a la Universidad hacer estudios comparativos de los principales indicadores académicos con otras universidades de alto nivel académico e investigativo de la región, en especial de América Latina, que le permitan ampliar el espectro y proyectar indicadores que le ayuden a cumplir con esta visión de ser la primera Universidad de clase mundial, considerando que en Colombia sus indicadores la posicionan como una de las mejores universidades del país frente a otras nacionales, limitando un análisis comparativo más amplio.

### ***Recomendaciones para el factor***

Como se puede evidenciar en el análisis previo, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y el IEE, las recomendaciones se constituyen en los aspectos a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>25</sup>:

- La Universidad Nacional de Colombia tradicionalmente ha tenido una administración bastante compleja, que a pesar de las mejoras que se han hecho todavía necesita seguirla mejorando para incrementar la agilidad en el trámite de las diversas actividades que se gestionan desde el área administrativa y financiera.
- Un segundo aspecto tiene que ver con la necesidad de lograr un mayor nivel de descentralización de procesos, tanto administrativos como de gestión académica. Esta

---

<sup>25</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 108-109.

fue una observación que surgió en los diálogos desarrollados con las diversas sedes. Por ejemplo, se puede pensar en incrementar el nivel de autorización de firma de convenios que actualmente tienen los decanos y los vicerrectores de Sede, con el fin de facilitar el trámite y la formalización de convenios y otros acuerdos que pueden agilizar las funciones misionales de investigación y de proyección social.

- Uno de los desafíos que se confronta para lograr los objetivos planteados en los dos puntos anteriores es el de mejorar la articulación entre los diversos sistemas de información de la Universidad Nacional. La Estrategia de Digitalización de la Universidad se está moviendo en esta dirección, pero todavía se requiere una mejora sustancial, para lo cual se debe fortalecer esta estrategia. Esto incluye tanto la articulación de los sistemas de información del área administrativa-financiera con los del área académica; pero igualmente se identificaron necesidades de una mayor articulación entre los sistemas de información de temas académicos.
- Es muy importante analizar de cerca la evolución del número de estudiantes y del número 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. Considerando 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 Institución quiere seguir mejorando su calidad.
- En el Plan Estratégico a mediano plazo que actualmente se está abordando, es muy importante poder proyectar cómo se visualiza el crecimiento de cada sede en los próximos 10 y más años, con el fin de saber cómo evolucionará el Sistema Multicampus. En este contexto, es importante definir no solo la evolución de las sedes andinas, sino también de las sedes de presencia nacional, reflejando el papel que cada una cumple en la región o territorio donde está ubicada.
- Se deben incrementar las publicaciones científicas en revistas indexadas internacionales, en especial en las tres áreas del conocimiento que hoy tienen niveles muy bajos: las Ciencias Sociales, las Ciencias Agrarias y las Humanidades. Esto puede fortalecer la internacionalización de estos campos del conocimiento.
- Se debe seguir fortaleciendo la articulación y colaboración entre los grupos de investigación que trabajan en las diversas sedes, para fortalecer esta dimensión de la Universidad Multicampus. Se debe fortalecer la experiencia piloto que actualmente se está ensayando, de identificar un problema o desafío en alguna región del país, y desarrollar una estrategia integrada de investigación, basada en la articulación entre investigadores ubicados en grupos de diversas sedes, con el fin de desarrollar un programa o línea de investigación concertada para abordar y responder a ese problema. Esta es una modalidad innovadora que se podría utilizar para responder a los desafíos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.
- En esta visita pudimos constatar los estudios que se están iniciando sobre los resultados y el impacto que se están alcanzando con la investigación en diversas áreas del conocimiento y sectores de aplicación. Es muy importante fortalecer estos estudios utilizando los cuatro enfoques que se mencionan en este capítulo, cubriendo diversos campos, y sobre todo haciendo un mejor seguimiento a dichos estudios, con el fin de darles mayor visibilidad a sus resultados. Hay resultados muy interesantes con una divulgación muy limitada, lo cual limita su impacto.
- Aunque es importante tener información más desagregada sobre la productividad científica basada en publicaciones de diversas áreas del conocimiento y sedes de la Universidad, es igualmente importante desarrollar nuevos indicadores del uso y la aplicación del conocimiento generado por la investigación y la proyección social, muy a menudo basada en metodologías de IAP. La Universidad Nacional ha sido líder mundial en este campo y no lo debe perder. Pero esto requiere desarrollar nuevos indicadores

innovadores de la aplicación del conocimiento y de la innovación, sin limitarse a los indicadores clásicos de publicaciones y patentes. Hay experiencias innovadoras que están surgiendo del Programa de Extensión Solidaria de la Universidad Nacional, con base en lo cual se pueden generar nuevos indicadores.

- Es claro que la Universidad Nacional tiene los mayores niveles de publicaciones indexadas, de grupos de investigación en categoría A-1 y de otros indicadores de calidad en investigación entre las universidades colombianas. Pero para poder realmente “proyectarse como Universidad de excelencia a nivel mundial”, la Universidad Nacional debe realizar análisis comparativos de sus principales indicadores académicos, con las principales universidades de América Latina. No encontramos este tipo de análisis comparativo. En este capítulo (ver IEE) dimos un pequeño ejemplo del tipo de análisis que se puede hacer, pero que se deben hacer de forma periódica para poder tener instrumentos importantes de gestión académica. Por lo tanto, el *benchmarking* que la Universidad Nacional realiza no debe ser solo con las mejores universidades colombianas, sino también con las mejores universidades de América Latina. (Ver tabla 12).

**Tabla 12. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 6. Investigación y creación artística - IAUNAL		Factor 6. Investigación y creación artística - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar que se plantean como recomendaciones
Presencia dentro de la estructura institucional.	Ampliar y promover los semilleros de investigación.	Una de las principales recomendaciones que se recibieron en 2010 fue la de “proyectarse como una Universidad de excelencia a nivel mundial” con base en el nivel que ya había alcanzado, lo cual requirió consolidar la evolución de una universidad profesionalizante a una universidad de investigación. Para lograr este objetivo general, la Universidad aplicó todas las recomendaciones relacionadas con el Factor 6, como se destaca a continuación.	La Universidad Nacional tradicionalmente ha tenido una administración bastante compleja, que a pesar de las mejoras que se han hecho, todavía es necesario seguirla mejorando para incrementar la agilidad en el trámite de las diversas actividades que se gestionan desde el área administrativa y financiera.
Impacto de la investigación en la sociedad.	Mayor articulación de la formación y la investigación.	Aunque el total de la planta profesoral no varió mucho en el periodo 2010-2019, sí se fortalecieron dos aspectos que son indispensables para la investigación de calidad. En primer lugar, se incrementó la proporción de la planta profesoral de tiempo completo, al pasar de 67 % en 2010 al 77 % en 2019. En segundo lugar, el porcentaje de profesores con doctorado pasó del 32 % en 2010 al 53 % en 2019. Un aspecto en el cual regresaremos en las oportunidades de mejora, es la congelación de la planta profesoral en las universidades públicas colombianas y el impacto negativo que esto tiene.	Un segundo aspecto tiene que ver con la necesidad de lograr un mayor nivel de descentralización de procesos, tanto administrativos como de gestión académica. Esta fue una observación que surgió en los diálogos desarrollados con las diversas sedes. Por ejemplo, se puede pensar en incrementar el nivel de autorización de firma de convenios que actualmente tienen los decanos y los vicerrectores de sede, con el fin de facilitar el trámite y la formalización de convenios y otros acuerdos que pueden agilizar las funciones misionales de investigación y de proyección social.
Número y categoría de grupos de investigación.	Incentivo a trabajos de grado en la modalidad de investigación.	La Universidad adoptó una política de asignación de tiempo a la investigación por medio de los Planes de Trabajo Académico que todos los profesores deben acordar con su respectivo programa académico, ya sea de pregrado o posgrado, en el contexto de los cuales la universidad le asigna hasta un máximo de 50 % del tiempo de un profesor a la investigación. Esta asignación de tiempo, que varía de una Facultad a otra, fue la que posibilitó el desarrollo de la investigación en la Universidad durante la última década.	Uno de los desafíos que se confronta para lograr los objetivos planteados en los dos puntos anteriores es el de mejorar la articulación entre los diversos sistemas de información de la Universidad Nacional. La Estrategia de Digitalización de la Universidad se está moviendo en esta dirección, pero todavía se requiere una mejora sustancial, para lo cual esta estrategia debe ser fortalecida. Esto incluye tanto la articulación de los sistemas de información del área administrativa-financiera con los del área académica; pero igualmente se identificaron necesidades de una mayor articulación entre los sistemas de información de temas académicos.

Factor 6. Investigación y creación artística - IAUNAL		Factor 6. Investigación y creación artística - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar que se plantean como recomendaciones
Reconocimiento y apoyo a la creación artística y cultural.	Recursos: equipos robustos, tecnológicos y de laboratorio.	Al mismo tiempo, la Universidad Nacional incrementó significativamente su inversión en investigación, al pasar de \$26.252 millones en 2010, a \$108.504 millones en 2019. Parte de este incremento se logró con recursos propios de la Universidad, y parte con un importante incremento en la capacidad de movilizar recursos financieros externos a la Universidad de diversas fuentes nacionales.	Es muy importante analizar de cerca la evolución del número de estudiantes y del número 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. Considerando 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 Universidad Nacional quiere seguir mejorando su calidad.
Centros de pensamiento sobre problemas de interés nacional.		Como resultado de estos pasos, el número de grupos de investigación clasificados en categorías A y A-1 del ScientiCol de Colciencias (hoy MinCiencias) saltó de 117 grupos en 2010 a 238 grupos en 2019. Este incremento se da en el contexto de una leve reducción del número total de grupos de investigación, que pasó de 688 en 2010 a 618 en 2019. Es importante destacar que en la evaluación de calidad solo se toman en consideración los grupos de investigación reconocidos por el Sistema Nacional de CT&I (MinCiencias). Por lo tanto, en esta evolución se refleja un crecimiento selectivo de los grupos de investigación que satisfacen criterios de alta calidad.	En el Plan Estratégico a mediano plazo que actualmente se está abordando, es muy importante poder proyectar cómo se visualiza el crecimiento de cada sede en los próximos 10 y más años, con el fin de saber cómo va a evolucionar el Sistema Multicampus. En este contexto, es importante definir no solo la evolución de las sedes andinas, sino también de las sedes de presencia nacional, reflejando el papel que cada una cumple en la región o territorio donde está ubicada.
Recursos bibliográficos.	Fuentes de financiamiento de investigación.	Hay una respuesta positiva a los esfuerzos institucionales para fortalecer la investigación, que se refleja duplicando las publicaciones totales indexadas en Scopus entre 2009 y 2019, que suben de 1.106 a 2.230, concentradas en los dos primeros cuartiles, con altos niveles de citas, y en coautorías internacionales con un investigador de la UNAL como primer autor.	Se deben incrementar las publicaciones científicas en revistas indexadas internacionales, en especial en las tres áreas del conocimiento que actualmente tienen niveles muy bajos: Ciencias Sociales, Ciencias Agrarias y Humanidades. Esto puede fortalecer la internacionalización de estos campos del conocimiento.
Laboratorios acreditados.		La Universidad presenta dos áreas del conocimiento: Ciencias Naturales, e Ingeniería y Tecnología, que han demostrado una importante capacidad para investigar y publicar en revistas indexadas (72,3 % del total) que constituyen una importante fortaleza institucional en esas áreas, con vinculaciones internacionales.	Se debe seguir fortaleciendo la articulación y colaboración entre los grupos de investigación que trabajan en las diversas sedes, para fortalecer esta dimensión de la Universidad Multicampus. Se debe fortalecer la experiencia piloto que actualmente se está ensayando, de identificar un problema o desafío en alguna región del país, y desarrollar una "estrategia integrada de investigación", basada en la articulación entre investigadores ubicados en grupos de diversas sedes, con el fin de desarrollar un programa o línea de investigación concertada para abordar y responder a ese problema. Esta es una modalidad innovadora que se podría utilizar para responder a los desafíos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.
		La infraestructura de investigación también se ha mejorado, reflejando el mejoramiento de laboratorios, bibliotecas y equipos de investigación.	En esta visita pudimos constatar los estudios que se están iniciando sobre los resultados y el impacto que se están alcanzando con la investigación en diversas áreas del conocimiento y sectores de aplicación. Es muy importante fortalecer estos estudios utilizando los cuatro enfoques que se mencionan en este capítulo, cubriendo diversos campos, y sobre todo haciendo un mejor seguimiento a dichos

Factor 6. Investigación y creación artística - IAUNAL		Factor 6. Investigación y creación artística - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar que se plantean como recomendaciones
			estudios, con el fin de darles mayor visibilidad a sus resultados. Hay resultados muy interesantes con una divulgación muy limitada, lo cual limita su impacto.
		La Universidad Nacional ha concentrado investigación en áreas prioritarias tanto para el país como para responder a los desafíos del Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, como por ejemplo la investigación que se realiza en el área de Ciencias del Mar y el aprovechamiento sostenible de los recursos marinos. En este campo se está desarrollando una Agenda de Investigación que se ha coordinado tanto con la política nacional en este campo, como con la Agenda Global de Investigación que orienta la Comisión Oceanográfica Internacional (COI) a nivel mundial. Esto es un excelente ejemplo de la internacionalización de la investigación de la Universidad, que se refleja no solo en la investigación que se realiza en las sedes andinas, sino también en las sedes de presencia nacional, como es el caso de la Sede Caribe y la Sede Tumaco.	Aunque es importante tener información más desagregada sobre la productividad científica basada en publicaciones de diversas áreas del conocimiento y sedes de la Universidad, es igualmente importante desarrollar nuevos indicadores del uso y la aplicación del conocimiento generado por la investigación y la proyección social, muy a menudo basada en metodologías de Investigación-Acción-Participativa (IAP). La Universidad Nacional ha sido líder mundial en este campo y no lo debe perder. Pero esto requiere desarrollar nuevos indicadores innovadores de la aplicación del conocimiento y de la innovación, sin limitarse a los indicadores clásicos de publicaciones y patentes. Hay experiencias innovadoras que están surgiendo del Programa de Extensión Solidaria de la Universidad Nacional, con base en lo cual se pueden generar nuevos indicadores.
		Aunque se trata de un trabajo incipiente que se debe fortalecer, ya se han iniciado los estudios sobre "Resultados e impacto de la investigación". Tanto en este capítulo sobre el Factor 6 como en el Anexo Especial se presentan casos concretos de investigaciones que han tenido un claro impacto en mejorar el bienestar de comunidades rurales y de pescadores artesanales y en aportar a la gestión sostenible de ecosistemas costeros frágiles. En la sección sobre oportunidades de mejora regresaremos sobre este mismo punto, ya que se trata de estudios iniciales que se deben fortalecer en los próximos años y mejorar su visibilidad y el seguimiento a sus recomendaciones.	Es claro que la Universidad Nacional tiene los mayores niveles de publicaciones indexadas, de grupos de investigación en categoría A-1 y de otros indicadores de calidad en investigación entre las universidades colombianas. Pero para poder realmente "proyectarse como Universidad de excelencia a nivel mundial", la Universidad Nacional debe realizar análisis comparativos de sus principales indicadores académicos, con las principales universidades de América Latina. No encontramos este tipo de análisis comparativo. En este capítulo dimos un pequeño ejemplo del tipo de análisis que se puede hacer, pero estos se deben hacer de forma periódica para poder tener instrumentos importantes de gestión académica. Por lo tanto, el <i>benchmarking</i> que la Universidad Nacional realiza no debe ser solo con las mejores universidades colombianas, sino también con las mejores universidades de América Latina.
		Entre los indicadores de aporte a la ciencia mundial, es importante destacar los altos niveles de publicaciones científicas en revistas indexadas tanto en el sistema WOS (JCR) como en el sistema Scopus, con una alta proporción de estas publicaciones concentradas en los cuartiles Q1 y Q2 de Scopus. Este nivel de publicaciones se incrementó significativamente entre 2010 y 2019. Es claro que los estudios adelantados por los investigadores de la Universidad están generando una importante producción científica, reflejada también en el nivel de citaciones recibidas y en un creciente número de coautorías internacionales en estas publicaciones.	

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.7. Factor 7. Pertinencia e impacto social

#### *Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)*

**Tabla 13. Juicios globales del Factor 7- IAUNAL vs. IEE**

Factor 7. Pertinencia e impacto social - IAUNAL	Factor 7. Pertinencia e impacto social - IEE
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>La Universidad Nacional de Colombia cuenta con las políticas, los lineamientos y los programas que contribuyen con la proyección e interacción con la comunidad y la resignificación del proyecto de nación, a través del impacto generado por los resultados en extensión, investigación y docencia, en sus sedes andinas y de presencia nacional.</p> <p>La Universidad trabaja en la identificación, análisis y respuesta a las necesidades de las poblaciones vulnerables, de las regiones y del país. A través del cumplimiento de sus funciones misionales, ha recibido el reconocimiento de las comunidades académicas y culturales, de los grupos sociales, de distintas entidades gubernamentales y no gubernamentales, entre otros.</p> <p>La sociedad reconoce el impacto de los egresados de la Universidad en el medio en el que se desempeñan. Es preciso que la Universidad trabaje en la consolidación de mecanismos que permitan medir los resultados y el impacto que han tenido la extensión universitaria y sus egresados.</p>	<p>La Universidad Nacional de Colombia, a través de la documentación presentada ante el CNA, demuestra que tiene logros destacados a nivel nacional, identificados en los Planes Generales de Desarrollo, que dan cuenta del impacto social de las actividades de extensión que realiza su comunidad universitaria.</p> <p>La Institución cuenta con políticas, lineamientos y programas que contribuyen con la proyección e interacción con la comunidad en diversas regiones del país, y ello es resultado de la presencia nacional de la Universidad y de los diferentes procesos que lleva a cabo en ámbitos de la formación, la proyección y la investigación.</p> <p>La Universidad cuenta con programas de inclusión social, en los cuales se valora la pluridiversidad y el pensamiento crítico, integrándose a las grandes problemáticas del país y aportando soluciones concretas a través de programas y proyectos liderados por los importantes centros e institutos con los que cuenta la Institución.</p> <p>Esta responsabilidad mayor relacionada con los programas y proyectos que se realizan, también conlleva la necesidad de ser muy claros frente a los indicadores de medición de los resultados y el impacto que han tenido la extensión universitaria y sus egresados.</p> <p>Así mismo, debe ser clara la inversión que la Universidad realiza para motivar la participación de su comunidad en los programas de extensión, que benefician a gran parte de la población colombiana.</p> <p>Cuando se evalúa la calidad de los graduados de la Universidad Nacional a partir de las voces y los testimonios aportados por los diferentes estamentos universitarios, en especial desde los mismos graduados y profesores, es evidente que el nivel de calidad valorado es sobresaliente; sin embargo, al indagar por los niveles, formas y estrategias de comunicación y relacionamiento de la Universidad con sus graduados, también es notoria la consideración como un aspecto crítico del mejoramiento institucional, sumado a la necesidad de hacer seguimientos y evaluaciones de impacto de los graduados tanto en sus aportes sociales y académicos como al desarrollo institucional de la Universidad.</p>

Fuente: elaboración propia.

#### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)**

Las fortalezas identificadas de manera específica en el IAUNAL hacen referencia a:

- i) La calidad de los recursos al servicio de la extensión universitaria, entendidos como las capacidades humanas, tecnológicas, financieras y de infraestructura que han permitido el desarrollo efectivo de las diferentes estrategias y programas de extensión en la Institución.
- ii) El desarrollo de la extensión universitaria con enfoque de innovación social, que permitió la consolidación de un banco de 259 problemas para el desarrollo de proyectos de extensión solidaria con énfasis en innovación social, conformado con propuestas presentadas por diferentes actores ubicados en 27 departamentos del país; 117 de ellos fueron planteados directamente por las comunidades, 70 por docentes de la Universidad, 23 por estudiantes de la Institución y 49 por entidades y autoridades públicas, consolidando el portafolio de extensión en materia de Innovación Social como se menciona.

Respecto a las oportunidades de mejora, la Institución reconoce la necesidad de ampliar y fortalecer la vinculación con el sector productivo, que promuevan el trabajo colaborativo y el establecimiento de relaciones que vinculen la Universidad con escenarios donde se articulen la academia, el Estado, las regiones, las comunidades y el sector productivo para la solución de problemas reales.

La Institución considera necesario garantizar un mayor apoyo a los proyectos de extensión universitaria aumentando su inversión especialmente en las modalidades de extensión solidaria y proyectos de creación artística. Para lograr el desarrollo efectivo de los proyectos de extensión, la Institución considera necesario hacer los procesos administrativos más eficientes a través de la simplificación de procesos y trámites burocráticos que dificultan su desarrollo.

#### ***Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)***

Las fortalezas que se identifican de manera particular en el IEE se enfocan en:

- i) La evidencia de que en los últimos 10 años la Universidad se ha consolidado como un centro de proyección social, lo cual ha permitido un impacto significativo de la Universidad en los procesos de proyección local, regional y nacional. Esto se refleja no solo en las patentes e innovaciones tecnológicas que se producen, sino en la consolidación de Centros de pensamiento y Observatorios en los que se realizan actividades de alto potencial para el desarrollo de las regiones, impactando en la transformación de las realidades del país. Lo anterior permite un reconocimiento de la Universidad en las regiones donde hace presencia, evidenciado en la demanda de admisión de pregrado y de posgrado.
- ii) Los proyectos y actividades de investigación, extensión y proyección social fomentan una relación pertinente y coherente de la Universidad con sus fines misionales, las regiones y el país.
- iii) La evidencia de un sistema de información que permite realizar el seguimiento efectivo a las trayectorias y necesidades de los egresados de la Institución en sus diferentes sedes.
- iv) El reconocimiento por parte de egresados, empleadores y entidades con las que se interactúa permanentemente, en torno a la calidad académica de sus egresados que se ven reflejados en los altos índices de empleabilidad.
- v) La presencia académica de la Universidad en regiones estratégicas y críticas para el desarrollo del país, que ha permitido procesos de inclusión social, liderazgo y contribución a procesos y campos de alto impacto para el país (diálogos de paz, industria y minería, entre otros), así como el desarrollo de una extensión solidaria que beneficia las diferentes comunidades y territorios donde se hace presencia.

Como aspectos de mejora, se considera pertinente la evaluación de impacto de sus egresados en los diferentes contextos en que se desarrolla, de forma que permitan resignificar los procesos de formación y garantizar su calidad, haciendo énfasis en el seguimiento de egresados de las sedes de presencia nacional que propenda a establecer planes de retorno a sus regiones. Lo anterior con el fin de desarrollar acciones estratégicas de desarrollo institucional, con una visión multicampus que permita el fortalecimiento de las capacidades académicas y la consolidación de políticas y modelos institucionales para la evaluación del impacto integral de la Universidad, de forma que permita la visibilidad y el posicionamiento de la Institución en los contextos nacionales

e internacionales, y se fortalezca el relacionamiento con los egresados como parte de los procesos de gobernanza universitaria y desarrollo académico.

Además, se considera fundamental consolidar y divulgar políticas específicas de incentivos para la productividad creativa y artística de la comunidad.

#### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

Desde la perspectiva de las fortalezas, tanto la Institución como los pares académicos confluyen en resaltar que la Institución está comprometida con la calidad académica y el compromiso social de sus egresados. Por una parte a través de procesos de formación pertinentes y coherentes con los propósitos institucionales y específicos de los programas, lo cual le ha permitido a los egresados posicionarse en contextos políticos, económicos, científicos, culturales y empresariales, impactando en la transformaciones de las realidades del país y el mundo; y por otra parte, a través de la firma de convenios con el sector externo para la vinculación laboral de sus egresados y el fomento de actividades y donaciones especiales por parte de ellos.

Desde la perspectiva de las oportunidades de mejora, tanto la Institución como los pares académicos confluyen en la necesidad en desarrollar mecanismos de evaluación y medición, evidenciando las escalas de valoración, de impactos cuantitativos y cualitativos de las actividades de extensión universitaria. La necesidad de ampliar y fortalecer la vinculación con el sector productivo se complementa con la necesidad de consolidar las nuevas perspectivas, en el marco de la vinculación de la Universidad con su entorno, según la Institución considere, para lograr mayor impacto en la solución de problemas reales de los contextos regionales y nacionales.

Por último, aunque la Institución plantea como fortaleza la participación de estudiantes de pregrado y de posgrado en las actividades de extensión, reconoce como aspecto de mejora la articulación del programa de Egresados con la gestión de las funciones misionales. Estos dos aspectos en conjunto se articulan con la oportunidad de mejora planteada en el IEE, orientada a consolidar estrategias para fortalecer e incentivar la participación de toda la comunidad académica en las actividades y los proyectos de extensión y proyección social orientada a la solución de problemas.

#### ***Recomendaciones para el factor***

Como se puede evidenciar en el análisis previo, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y en el IEE, las recomendaciones se constituyen en los aspectos a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 125-126.

- Seguir fortaleciendo todo el esfuerzo institucional en torno a la extensión solidaria que desarrolla la Universidad en beneficio de comunidades sociales y territorios en condición de pobreza, marginalidad y exclusión.
- Consolidar, desde el enfoque multicampus, el fortalecimiento estratégico de los niveles de desarrollo institucional y de capacidades académicas de las sedes de presencia nacional.
- Unificar y consolidar políticas y modelos institucionales para la evaluación del impacto integral de los proyectos de extensión que desarrolla la Universidad.
- Fortalecer las políticas, programas e iniciativas institucionales para la mayor visibilización y posicionamiento global de la Universidad y la internacionalización de sus currículos.
- Fortalecer las políticas, los programas y proyectos de seguimiento a los egresados y a los futuros egresados de las sedes de presencia nacional, con planes retorno que promuevan el regreso a sus regiones de origen.
- Fortalecer políticas, programas y proyectos que promuevan una mayor articulación académica entre las sedes, como una de las estrategias para promover la interdisciplinariedad; desarrollar estrategias efectivas y permanentes que posibiliten una mayor interacción entre la Universidad y los egresados.
- Fortalecer las políticas, los programas y las iniciativas institucionales para avanzar en el desarrollo de la extensión universitaria desde la perspectiva de los estudios de género. (Ver tabla 14).

**Tabla 14. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 7 Pertinencia e impacto social - IAUNAL		Factor 7 Pertinencia e impacto social - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Calidad de recursos al servicio de la extensión universitaria.	Ampliar y fortalecer la vinculación con el sector productivo.	De acuerdo con el análisis anterior, el equipo de Pares Académicos considera que la Universidad Nacional de Colombia demuestra seguir siendo la Institución de Educación Superior en Colombia que más impacto tiene en los procesos de proyección regional, desde una perspectiva académica. Su impacto se evidencia en las patentes e innovaciones tecnológicas que produce en todo el país, y en sus centros y observatorios que desarrollan actividades de gran impacto en los procesos de desarrollo regional.	Aunque las políticas de extensión marcan una ruta clara sobre la vinculación de la Universidad con su entorno, es importante mostrar las nuevas perspectivas que la Institución define para lograr un mayor impacto en la resolución de problemas regionales y nacionales.
Participación de estudiantes de pregrado y posgrado en las actividades de extensión universitaria.	Mayor articulación del Programa de Egresados con la gestión de las funciones misionales.	Vinculado a lo anterior, la Universidad cuenta con un alto reconocimiento externo evidenciado en la demanda que tienen sus procesos de admisión, tanto en pregrado como en posgrado.	En esta misma línea es importante conocer cuáles son las estrategias que permiten el fortalecimiento e incentivo de la participación de la comunidad universitaria en los retos académicos e investigativos que redunden en la solución de dichos problemas.
Extensión universitaria con enfoque de innovación social.	Mayor apoyo a proyectos de extensión universitaria.	La Institución demuestra que sus proyectos y actividades de investigación, extensión y proyección social, en sus diversas modalidades, son coherentes con la naturaleza y fines de la Universidad, y propician la conexión directa de la Universidad y sus fines misionales, con las regiones y el país.	Es importante poner en evidencia las escalas de valoración de impacto, cuantitativos y cualitativos, de las actividades de extensión universitaria.
Calidad y compromiso social de los egresados.	Medición de impactos de los proyectos de extensión universitaria.	Por otra parte, la Universidad Nacional de Colombia se caracteriza por ser una Institución de Educación Superior que impacta en la transformación de las realidades del país y el mundo a través de la calidad académica de sus	De igual manera, es fundamental conocer y volver explícito las políticas específicas de incentivos para la productividad creativa y artística de la comunidad.

Factor 7 Pertinencia e impacto social - IAUNAL		Factor 7 Pertinencia e impacto social - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
		egresados, que se han logrado posicionar en contextos políticos, económicos, científicos, culturales y empresariales.	
		La Universidad Nacional de Colombia cuenta con sistemas de información pertinentes que le permiten hacer seguimiento y gestión a las trayectorias y necesidades de sus egresados en las distintas Sedes.	La Universidad Nacional de Colombia debe seguir trabajando en las evaluaciones de impacto de sus egresados en los contextos sociales, políticos, económicos, académicos, culturales y ambientales para garantizar la pertinencia de sus procesos formativos y definir estrategias de resignificación en los procesos de gestión institucional.
	Simplificación de procesos administrativos para proyectos de extensión universitaria.	La Universidad Nacional de Colombia ha logrado fomentar la participación de sus egresados en la vida institucional a partir de la actualización permanente de su base de datos, de la firma de convenios con empresas para garantizar la vinculación laboral de sus egresados y desde las actividades y donaciones que involucran la participación de los egresados.	De igual manera, y como se enuncia en el Informe, se debe realizar un seguimiento a los egresados y a los futuros egresados de las Sedes de Presencia Nacional, con planes retorno que promuevan el regreso a sus regiones de origen.
		Es destacable como fortalezas claves la presencia académica institucional en polos geo-estratégicos y críticos del desarrollo del país, desde un enfoque de inclusión social y territorial; el liderazgo y la contribución sostenida en procesos y campos de alto impacto como diálogos de paz, programa mundial de alimentos (Naciones Unidas), biotecnología, salud, industria, minería, desarrollo cultural, entre otros; la extensión solidaria que desarrolla la Universidad en beneficio de comunidades sociales y territorios en condición de pobreza, marginalidad y exclusión y el excelente nivel de valoración y reconocimiento tanto por parte de los graduados como de empleadores y entidades y sectores de relacionamiento institucional, sobre la alta calidad formativa de los graduados y sus altos índices de empleabilidad profesional.	Se destacan como oportunidades de mejora claves en este Factor, la prioridad, desde el enfoque Multicampus, de apalancar de manera estratégica los niveles de desarrollo institucional y de capacidades académicas de las sedes de presencia nacional; la necesidad de unificar y consolidar políticas y modelos institucionales para la evaluación del impacto integral de los proyectos de extensión que desarrolla la Universidad; la necesidad de una mayor visibilización y posicionamiento global de la Universidad e internacionalización de sus currículos y el reto de avanzar frente a las restricciones en cobertura e impacto del relacionamiento institucional con sus graduados en función de sus decida inclusión en la gobernanza universitaria y en proceso de desarrollo académico.

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.8. Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación

*Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)*

Tabla 15. Juicios globales del Factor 8 - IAUNAL vs. IEE

Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación - IAUNAL	Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación - IEE <sup>27</sup>
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>La Universidad Nacional de Colombia cuenta con políticas, lineamientos y herramientas que soportan los procesos de autoevaluación y autorregulación que desarrolla en cumplimiento de sus funciones misionales.</p> <p>La Universidad Nacional de Colombia revisa en diferentes instancias los resultados de las pruebas Saber Pro. Es pertinente que el análisis de esta información retroalimente las prácticas de aula, posibles cambios curriculares y planes de mejoramiento.</p> <p>La Universidad ha diseñado sistemas de apoyo para la gestión de la calidad académica y administrativa, acordes con sus procesos establecidos que fomentan la cultura de mejoramiento continuo. Es preciso fortalecer la articulación de los planes de mejoramiento de los programas con los planes de acción tanto de Sede como de Facultad.</p> <p>A nivel administrativo, el trabajo coordinado desde la ONCI y el Modelo de Gestión SIGA ha llevado a la armonización de los procesos de evaluación y auditorías, acompañados de los mecanismos de formulación, registro, seguimiento y evaluación de impacto de los planes de mejora. La rendición de cuentas, la divulgación de resultados y los mecanismos de difusión de la gestión conllevan la transparencia de la gestión institucional.</p> <p>Es necesario trabajar en la integración de las comunidades estudiantiles y de egresados en los diferentes procesos de autoevaluación, además de mejorar los canales de comunicación e interacción.</p> <p>Es preciso trabajar en la consolidación de una cultura del manejo de la información y del dato, con el fin de mejorar los procesos de autoevaluación, a la par que se debe consolidar una mejor comunicación entre los diferentes sistemas de información.</p> <p>Por último, la evaluación de los docentes, de los administrativos y de cargos directivos se debe entender como una oportunidad de mejoramiento. Aunque es cierto que los procesos de evaluación de estos miembros de la comunidad universitaria se realizan conforme a lo reglamentado, la percepción de la comunidad es que no surte los efectos deseados, no solo en términos de los procesos sino de la gestión y la formación de los estudiantes.</p>	<p>Analizado el cumplimiento de las recomendaciones que se hicieron en este factor en la primera acreditación (periodo 2010-2019), la comisión de pares observó que, frente al desarrollo de estudio de impacto de las ejecuciones en las labores misionales de cada sede, se mantiene esta oportunidad de mejora en tanto que, aunque fue posible comprobar que la Universidad ha emprendido acciones, por ejemplo, el de la generación de productos académicos, según lo establecido en el Acuerdo 036 de 2009 del Consejo Superior Universitario, todos los proyectos de extensión deben generar un producto académico con beneficios en la formación y la investigación.</p> <p>Se evidencian desarrollos de manera aislada que bien merecen la pena promover una mayor articulación entre los proyectos adelantados en cada una de las sedes y que se desarrollen estudios de impacto que den cuenta de la presencia de la Universidad, de manera articulada, en la transformación de región. Un indicador que sostiene la necesidad de seguir trabajando en esta línea se afianza en la visita realizada en la Sede Medellín, ante la “Carencia de un sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de la(s) función(es) [misionales]”.</p> <p>Con respecto a considerar el planteamiento de planes y estrategias de desarrollo de largo plazo, la articulación de los diferentes sistemas de información con que cuenta la Universidad y la consolidación e implantación de indicadores de gestión de la Institución vista como un todo y de cada una de las sedes, se pudo comprobar la existencia de una clara armonización entre los distintos sistemas de información para la toma de decisiones en perspectiva multicampus.</p>

Fuente: elaboración propia.

### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)**

Para el presente factor, los planteamientos de fortalezas y oportunidades de mejora de la Institución en el IAUNAL fueron acogidas e incluidas en su totalidad en el informe de IEE.

Por una parte, las fortalezas identificadas se centran en:

- i) La consolidación de un modelo y régimen de procesos de planeación y evaluación de los resultados institucionales de manera permanente y articulada en los diferentes niveles de la estructura organizacional institucional: Rectoría - Nacional, Sedes y Facultades.
- ii) La construcción colectiva de planes de desarrollo (Plan Global de Desarrollo), los cuales plantean indicadores pertinentes y coherentes que permiten la evaluación efectiva de cada uno de los ejes estratégicos propuestos, a la luz de las orientaciones estratégicas y misionales de la Institución, los cuales se articulan a los distintos niveles de la estructura institucional a través de planes de acción, lo que conlleva el apoyo de planes de mejoramiento en los distintos niveles.

<sup>27</sup> Tomado del Informe de Evaluación Externa (2020) – apartes con análisis de cada característica, págs. 146-147

- iii) El desarrollo de la cultura de la rendición de cuentas como estrategia para divulgar los resultados de la gestión y ejercicio de buen gobierno.
- iv) El análisis permanente de los resultados de las pruebas de Estado y los procesos de acreditación, así como la disponibilidad de información documental y estadística para el desarrollo de los procesos de autoevaluación, y también la disposición de la comunidad y la sociedad.

La Institución propone como aspectos de mejora los siguientes:

- i) Desarrollar estrategias y acciones orientadas a incrementar y mejorar la participación efectiva de la comunidad académica en varios aspectos asociados con los procesos de autoevaluación, especialmente la evaluación curricular, la de cursos y la docente.
- ii) Reconocer la necesidad de articular los procesos de gestión de la calidad administrativa con la gestión de la calidad académica.
- iii) Fomentar el uso de los resultados de evaluación que permitan evidenciar necesidades específicas y necesarias para desarrollar procesos de capacitación y formación de los docentes.

#### ***Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)***

Además de las fortalezas y oportunidades de mejora propuestas en el IAUNAL y acogidas en su totalidad por los pares académicos, en el IEE se definen como fortalezas del factor, las siguientes:

- i) El avance en la existencia y actualización de sistemas de información de soporte para la gestión académica y administrativa, desarrollados a la medida de los procesos de la Institución.
- ii) El desarrollo de políticas y reglamentos para el fomento y desarrollo de los procesos de autoevaluación y autorregulación, que han permitido en la Universidad el diseño del modelo de autoevaluación institucional de manera colectiva.
- iii) La actualización y modernización de la normatividad interna orientada a la mejora académico-administrativa.
- iv) El alto índice de programas de pregrado y de posgrado acreditados en Alta Calidad por parte del CNA.
- v) Los resultados de los estudiantes en las pruebas Saber Pro y la evidencia de su mejoramiento.

Como oportunidades de mejora, de manera particular los pares académicos sugieren:

- i) La articulación de los sistemas de información de gestión de la calidad administrativa con los de calidad académica de manera que garanticen la calidad del dato y de la información que permita la toma de decisiones, las interfaces de usuario y la estabilidad del recurso humano que soporta su operación y mantenimiento.
- ii) El desarrollo de procesos de capacitación o sensibilización a través de estrategias de comunicación en torno al uso y la incidencia de los sistemas como el Banco de Proyectos de la Universidad (BPUN) o Softexpert como herramientas funcionales en la toma de decisiones.
- iii) El desarrollo de procesos de análisis cuantitativos y cualitativos detallados en las encuestas de percepción con alcance de mejoramiento, articulado con estrategias de mejoramiento, a las cuales se les debe realizar un monitoreo y seguimiento permanentes, que deben ser socializados con la comunidad académica.

Además, se debe garantizar rigurosidad en la aplicación temporal de las encuestas y claridad en los atributos de estas, garantizando una mejora en la participación amplia y significativa de los estamentos en su diligenciamiento. Aunado al desarrollo de las encuestas, se deben establecer criterios claros y pertinentes para determinar las muestras poblacionales en torno a la aplicación de estas, de forma que garanticen una representatividad de la comunidad académica.

- iv) Aunque el modelo de autoevaluación define claramente sus fases y hace un análisis integral de toda la Institución, se debe mejorar el desarrollo y la consolidación de estudios, documentos, estadísticas y resultados de las encuestas, específicos en cada contexto de las sedes que soporten los resultados de los procesos de autoevaluación y la presentación de evidencia objetiva.
- v) No se evidencian claramente las acciones y estrategias desarrolladas para atender las recomendaciones de la Resolución de Acreditación de 2010 en torno a este factor; se sugiere evidenciar los avances de la Institución respecto a dichas recomendaciones.

#### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

Como se mencionó antes, las fortalezas y oportunidades de mejora propuestas en el IAUNAL fueron acogidas en su totalidad en el IEE por los pares académicos, por lo cual no se vuelven a relacionar en este apartado. En la siguiente sección se presentan las recomendaciones emitidas por el equipo de pares.

#### ***Recomendaciones para el factor***

Como se puede evidenciar en el análisis previo, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y en el IEE, las recomendaciones se constituyen en los aspectos a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>28</sup>:

- Para hacer evidente, de manera explícita, la cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo de la Universidad, es necesario documentar los procesos de evaluación de manera sistemática. Así será posible comprobar que los procesos de autoevaluación no se restringen a procesos de renovación de la acreditación.
- Aunque la UNAL reporta datos y estadísticas que dan cuenta de la evolución durante la vigencia de la acreditación, en relación con la clasificación de los grupos de investigación, formación doctoral de los profesores, incremento en el número de programas con acreditación nacional e internacional, por relacionar solo algunos aspectos, se mantiene la recomendación hecha por el MEN en el anterior proceso de autoevaluación, que consiste en “realizar estudios de impacto de las ejecuciones en las labores misionales de cada Sede”.

---

<sup>28</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 150.

- Seguir avanzando en estrategias para el desarrollo de competencias en lectura, comunicación escrita, lectura crítica y competencias ciudadanas, de manera que los resultados tan desiguales en las Pruebas Saber Pro entre sedes, aunque puedan obedecer a las diferencias de cada contexto, sean un eje de trabajo pedagógico de nivelación, a nivel nacional, en el entendido de que el reconocimiento de los egresados es de profesionales de la UNAL y no de una sede en particular.
- Promover que los estatutos, reglamentos y normativa de la Universidad, aunque es la misma para toda la Institución, garanticen que la operacionalización y el trato sea igualitario entre sedes. Avanzar en la descentralización, ya que en las sedes consideran que todo se maneja desde la Sede Bogotá.
- Avanzar en la consolidación de las políticas de aseguramiento de la calidad de la Universidad bajo un modelo de autoevaluación permanente y que promueva una mayor participación de los miembros de la comunidad académica.
- Al comprobarse este aspecto durante la visita, se reitera la necesidad de promover mayor participación de la comunidad académica y presentar de manera exhaustiva el análisis correspondiente en concordancia con la toma de decisiones y elaboración de los planes de mejoramiento. (Ver tabla 16).

**Tabla 16. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 8 Procesos de autoevaluación y autorregulación - IAUNAL		Factor 8 Procesos de autoevaluación y autorregulación - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Régimen de planeación y evaluación permanente de resultados.	Mayor participación de la comunidad universitaria en procesos de autoevaluación de la gestión curricular.	Avance en existencia y actualización de múltiples sistemas de información como soporte de la gestión académica y administrativa que han sido diseñados a la medida de los procesos de la Universidad y que permiten mantener actualizada y de fácil acceso a la información.	En relación con los sistemas de información para la gestión de la calidad académica y administrativa, se hace necesario trabajar por la articulación entre los sistemas, la calidad del dato, las interfaces de usuario y la estabilidad del recurso humano que soporta la operación y mantenimiento de los sistemas.
Cultura de rendición de cuentas, divulgación de resultados y difusión de la gestión.	Articulación de la gestión de calidad administrativa con la gestión de calidad académica.	La articulación del plan de mejoramiento con el Plan Global de Desarrollo.	Mejorar la comunicación con la comunidad acerca de la incidencia de sistemas como BPUN o Softexpert como herramientas útiles en la toma de decisiones sistemas como BPUN o Softexpert.
Construcción colectiva de planes de desarrollo.	Mayor participación de los estudiantes en procesos de evaluación de cursos y docentes.	La existencia del políticas y reglamentos para la promoción de los procesos de autoevaluación y autorregulación.	Mayor participación de la comunidad universitaria en procesos de autoevaluación de la gestión curricular.
Apoyo a planes de mejoramiento en los distintos niveles de la estructura institucional.		El plan de mejoramiento propuesto establece indicadores pertinentes y coherentes con los resultados de evaluación para cada uno de los factores de calidad.	Articulación de la gestión de calidad administrativa con la gestión de calidad académica.
Mejoramiento a partir del análisis de resultados en las pruebas de estado y los procesos de acreditación.	Uso de los resultados de la evaluación para procesos de	La modernización de la normativa interna de la Universidad para mejorar la gestión académico-administrativa.	Mayor participación de los estudiantes en procesos de evaluación de cursos y docentes.
Disponibilidad de información para la comunidad y la sociedad.	capacitación y formación de los docentes.	Las políticas para el fomento de la autoevaluación.	Uso de los resultados de la evaluación para procesos de capacitación y formación de los docentes.
		El trabajo participativo y reflexivo para la construcción de los planes de desarrollo.	La estrategia de encuestas de percepción con alcance de mejoramiento continuo debe tener un profundo proceso de análisis cuantitativo y cualitativo, acompañado de estrategias de mejoramiento que deben ser monitoreadas y socializadas a la

Factor 8 Procesos de autoevaluación y autorregulación - IAUNAL		Factor 8 Procesos de autoevaluación y autorregulación - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
			comunidad universitaria. Así mismo, establecer una mejora en la participación de los estamentos y en la rigurosidad de cumplir en la temporalidad de sus aplicaciones en todos y cada uno de los atributos estipulados.
		El trabajo participativo para el diseño del modelo de autoevaluación de la Universidad.	En el modelo de autoevaluación, las distintas fases que lo conforman se pueden identificar con claridad, no así los criterios considerados para la definición de la muestra poblacional para la aplicación de las encuestas.
		Régimen de planeación y evaluación permanente de resultados.	La poca participación de los actores educativos en las encuestas de apreciación.
		Cultura de rendición de cuentas, divulgación de resultados y difusión de la gestión.	Hacer visibles, si los hay, estudios de impacto de las ejecuciones en las labores misionales de cada sede.
		Construcción colectiva de planes de desarrollo.	Si bien se hace una mirada integradora de los resultados de autoevaluación de la Universidad, se hace necesario contar con los estudios, documentos, estadísticas y encuestas de percepción de cada contexto de sede que no se logró evidenciar en el informe de autoevaluación.
		Apoyo a planes de mejoramiento en los distintos niveles de la estructura institucional.	Para lograr identificar los avances a la luz de las recomendaciones en la resolución de acreditación 2512/2010, es conveniente en este factor brindar todos los elementos de acciones y estrategias puntuales para atenderlas.
		Disponibilidad de información para la comunidad y la sociedad.	
		Aproximadamente el 70% de los programas de pregrado y posgrado están acreditados ante el CNA.	
		En el rango de tiempo del 2010 a la fecha, la UNAL se ha destacado en los desempeños de los estudiantes en Saber Pro, así como en sus procesos de mejoramiento.	

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.9. Factor 9. Bienestar universitario

*Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)*

**Tabla 17. Juicios globales del Factor 9- IAUNAL vs. IEE**

Factor 9. Bienestar universitario - IAUNAL	Factor 9. Bienestar universitario - IEE
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
La Universidad Nacional de Colombia cuenta con políticas claras para el bienestar universitario, las cuales responden a las necesidades de los miembros de la comunidad universitaria, reconociendo los contextos y particularidades presentes en cada una de las sedes. Los compromisos y acciones del Sistema de Bienestar Universitario contribuyen a generar un mejor clima institucional y a consolidar una cultura del bienestar como soporte del cumplimiento de las funciones misionales.	Las políticas, las decisiones y las acciones del Sistema de Bienestar Universitario se formulan, recomiendan y aprueban a través de cuerpos colegiados que garantizan la participación de los diferentes estamentos y se implementan a través de instancias de dirección en los tres niveles que conforman la organización institucional: nacional, sede y facultad. Existe la Dirección Nacional de Bienestar Universitario que se encarga de trazar los lineamientos generales. Cada una de las sedes andinas cuenta con una Dirección de Bienestar, mientras que en las sedes de

Factor 9. Bienestar universitario - IAUNAL	Factor 9. Bienestar universitario - IEE
<b>JUICIO GLOBAL</b>	<b>JUICIO GLOBAL</b>
<p>La Universidad asigna un porcentaje de su presupuesto mayor al señalado en la ley para atender los compromisos de bienestar con su comunidad universitaria. Sin embargo, la creciente demanda de servicios de bienestar y las limitaciones presupuestales que enfrenta la Institución dificultan garantizar la cobertura a toda la comunidad universitaria.</p> <p>La Universidad desarrolla estrategias de integración a través de iniciativas como los programas PAES y PEAMA, que reconocen la diversidad cultural y multiétnica y propician el acercamiento a la educación superior de calidad de jóvenes pertenecientes a comunidades vulnerables de las diferentes regiones del país.</p> <p>La Universidad cuenta con el Observatorio de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad y el Observatorio de Asuntos de Género, cuyo impacto alcanza las dimensiones académicas y administrativas de la Institución. Así mismo, dispone de mecanismos de prevención, corrección y sanción de conductas que afectan la convivencia, y su principal estrategia es la resolución y conciliación armoniosa de conflictos.</p> <p>La Institución tiene una estructura para la prevención de emergencias y para atenderlas ha trabajado en la adecuación física de diferentes espacios y edificios. El compromiso con esta labor requiere dar continuidad a la preparación de espacios y a la señalización correspondiente.</p> <p>La Universidad cuenta con estrategias de comunicación para divulgar los programas y servicios de bienestar que ofrece a la comunidad universitaria. Estas estrategias se deben fortalecer para los estudiantes de posgrado, docentes y administrativos; además es necesario evaluar la pertinencia de la oferta para cada una de estas comunidades.</p> <p>Es necesario trabajar en la mejora de los mecanismos de evaluación del impacto de las acciones orientadas por Bienestar Universitario.</p>	<p>presencia nacional estas funciones se encuentran a cargo de la Unidad de Docencia y Formación. Es necesario precisar que, con respecto a la acreditación pasada, la Institución ha venido mostrando un mejoramiento significativo, que se detalla a continuación en los siguientes hitos en los últimos 10 años:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de políticas y normas.</li> <li>• Aumento de usuarios en los programas de las áreas.</li> <li>• Mejoramiento de espacios y equipamientos.</li> <li>• Cualificación del equipo humano.</li> <li>• Mejoramiento de los programas de alimentación y alojamiento.</li> <li>• Implementación de los sistemas de información de Bienestar Universitario.</li> <li>• Caracterización de estudiantes al ingreso.</li> <li>• Estudios de impacto de los programas de admisión especial.</li> <li>• Diagnóstico de accesibilidad física.</li> <li>• Guías de alertas tempranas.</li> </ul> <p>En el mismo orden de ideas, es importante resaltar el notorio avance en cuanto a la Política de Inclusión, a partir de las siguientes evidencias concretas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de igualdad de género e igualdad de oportunidades (Acuerdo 35 de 2012 CSU).</li> <li>• Protocolo de Prevención y Atención de Violencias Basadas en Género (Resolución 1215 de 2017 Rectoría).</li> <li>• Comité de Asuntos de Género en Sedes (Acuerdo 25 de 2019 CBU).</li> <li>• Observatorio de Asuntos de Género (Acuerdo 13 de 2016 CBU).</li> <li>• Política de inclusión educativa para personas con discapacidad (Acuerdo 36 de 2012 CSU).</li> <li>• Observatorio de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad (Resolución 779 de 2016 Rectoría).</li> </ul> <p>La Universidad Nacional de Colombia cuenta con un Sistema de Bienestar Universitario Institucional que fue aprobado mediante Acuerdo 007 de 2010 del Consejo Superior Universitario. Este Sistema es administrado por la Dirección Nacional de Bienestar, y articula a las Direcciones de Bienestar de cada sede. El Sistema se implementa bajo cinco ejes estratégicos: Acompañamiento Integral; Cultura; Salud; Actividad Física y Deportes; y Gestión y Fomento Socioeconómico.</p>

Fuente: elaboración propia.

### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)**

La Institución, en su IAUNAL, reconoce de manera particular como fortalezas en sus procesos de Bienestar, la contribución significativa a la formación integral de sus estudiantes y en la consolidación de escenarios de convivencia y solución de conflictos que contribuyen al desarrollo de un excelente clima organizacional.

En torno a las oportunidades de mejora, en el IAUNAL se plantea de manera particular la necesidad de trabajar en el desarrollo de la gestión ambiental y física de los campus universitarios de manera que permitan el desarrollo de la comunidad en ambientes de estudio y trabajo óptimos y de bienestar. Así mismo, se considera relevante fortalecer la infraestructura física y tecnológica para atender a las personas con algún tipo de discapacidad, que permita seguir implementando la política de inclusión de la Universidad Nacional de Colombia.

### **Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)**

En el IEE, los pares académicos presentan fortalezas muy contundentes con las cuales valoran el grado de cumplimiento del factor como “pleno”, y en este sentido destacan:

- i) El PEAMA como oportunidad de acceso a la educación superior de alta calidad a jóvenes en regiones apartadas, permitiendo una movilidad social y la generación de oportunidades para jóvenes con muchas limitaciones socioeconómicas.
- ii) El desarrollo de la política de inclusión que permite ejecutar programas de Bienestar enfocados en el respeto a las diferencias y la inclusión cultural, de género, de etnia, permitiendo una convivencia institucional sana y en unidad colectiva, pero desde la diversidad del individuo y sus contextos.
- iii) Los programas de bienestar que desarrolla la Institución, los cuales atienden las necesidades de la comunidad y permiten brindar calidad de vida, especialmente a los estudiantes; esto se refleja en la asignación de incentivos, apoyos económicos y subsidios estudiantiles, que en las sedes de presencia nacional se han destinado gracias al esfuerzo institucional para conseguir aliados que patrocinan dichos incentivos.
- iv) La importancia del Sistema de Información de Bienestar Universitario (SIBU), que permite generar estadísticas de participación efectiva de la comunidad en las diferentes actividades.

Respecto a las oportunidades de mejora, dado que los planteamientos de los pares académicos en el IEE presentan diferencias y semejanzas con los elementos del IAUNAL, su análisis se presenta en el siguiente apartado.

#### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

En el presente factor se encuentran coincidencias en los aspectos de mejora propuestos por el IAUNAL y el IEE, orientados particularmente en:

- i) El incremento y las garantías de la asignación de los recursos para los diferentes programas de Bienestar, priorizado especialmente para los estudiantes atendidos a través de los programas PAES y PEAMA, dado su impacto significativo en las sedes de presencia nacional; de hecho, los pares sugieren que la priorización en la asignación de dichos incentivos para estudiantes de programas especiales debería elevarse a nivel normativo, dada la limitante de cupos para estos estudiantes.
- ii) La ampliación del personal de planta para el desarrollo de programas de Bienestar, ya que la mayoría son contratos de prestación de servicios, lo cual puede limitar su labor permanente, impactando en la cobertura de los servicios de bienestar universitario a la comunidad académica.

Se presenta un caso particular respecto a los recursos presupuestales asignados al Bienestar Universitario, en cuanto a que, tanto en el IAUNAL como el IEE, destacan como fortaleza el hecho que esta asignación de recursos se establece por encima de las exigencias legales establecidas en la Ley 30, en cuanto se destina un promedio del 4 % del presupuesto de funcionamiento para este fin. Sin embargo, los pares definen como oportunidad de mejora la necesidad de ampliar estos recursos, por cuanto se consideran insuficientes para atender a la comunidad académica, especialmente para los estudiantes en condiciones de vulnerabilidad social, considerando el incremento significativo de esta población en la última década sin el debido incremento proporcional de los recursos, situación que se manifiesta en el IAUNAL, pero no es planteado por la Institución como oportunidad de mejora.

En cuanto a los aspectos en los cuales se tienen visiones contrarias, estos están enfocados en que:

- i) La Institución manifiesta que sus programas tienen una cobertura para todos los estamentos de la Universidad; sin embargo, los pares académicos manifiestan que dicha

cobertura se debe ampliar para estudiantes de posgrado, docentes y administrativos en mayor medida, lo cual se evidencia en un porcentaje considerable de profesores y directivos que desconocen o no han usado los servicios de bienestar, así como la falta de estadísticas claras de participación de los estudiantes de posgrado.

- ii) La Institución destaca como fortaleza la flexibilidad de los programas de bienestar, generales y focalizados, lo cual hace que haya una mayor cobertura y participación de la comunidad; sin embargo, los pares identifican que algunas actividades extra de los docentes limitan su participación en las actividades de bienestar, especialmente en las sedes de presencia nacional, lo cual puede desvirtuar la flexibilidad reconocida por la Institución.

### ***Recomendaciones para el factor***

Como se puede evidenciar en el análisis previo, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y en el IEE, las recomendaciones se constituyen en los aspectos a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>29</sup>:

- Aunque el grado de cumplimiento es pleno para el factor 9, la Universidad Nacional de Colombia debe atender las oportunidades de mejora antes descritas, con el fin de convertirlas en fortalezas.
- Focalizar acciones para fortalecer el Sistema de Bienestar Universitario en las sedes de presencia nacional que atienden las necesidades de educación superior de estudiantes de estratos socioeconómicos 1 y 2, especialmente, y en contextos de frontera.
- Fortalecer la articulación entre las sedes de presencia nacional y las sedes andinas en cuanto al factor en mención, con el objetivo de ejecutar acciones tendientes a garantizar la permanencia del 100 % de los estudiantes PEAMA.
- Ampliar la cobertura de beneficiarios de los programas de bienestar universitario, puesto que aún no es óptima teniendo en cuenta el número total de personas que integran la comunidad universitaria de la Institución; sin embargo, se resaltan los esfuerzos financieros de la Universidad para ampliar esta cobertura y ejecutar los diferentes programas del Sistema de Bienestar Universitario.
- Continuar la tarea en torno a la medición del clima organizacional y la toma de decisiones derivadas de los hallazgos que se encuentren. En este sentido, sería importante incluir la carga laboral de los profesores como uno de los aspectos del estudio, para la toma de decisiones y la implementación de estrategias que permitan aumentar su participación en los programas de bienestar.
- Seguir avanzando en el diseño de condiciones que favorezcan la participación por parte de estudiantes de posgrado en programas y actividades de Bienestar Universitario. Para ello, puede ser importante acompañarse de medios tecnológicos, desde una perspectiva de avance en transformación digital. (Ver tabla 18).

---

<sup>29</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 159-160.

**Tabla 18. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 9 Bienestar institucional - IAUNAL		Factor 9 Bienestar institucional - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Recursos presupuestales por encima de exigencias legales.	Incrementar recursos para atender los diferentes programas de bienestar, especialmente para las poblaciones PAES y PEAMA.	El programa PEAMA es una gran oportunidad para que los jóvenes de regiones apartadas tengan acceso a Educación Superior de alta calidad. Sin lugar a duda ha permitido la movilidad social y la generación de oportunidades para estos estudiantes, que, sin haber tenido esta oportunidad, la probabilidad de movilidad social hubiese sido mínima (incluso inexistente).	La ampliación de la cobertura de los programas de bienestar. Se evidencia prioridad en cobertura de estudiantes de pregrado, pero en correspondencia con la población total estudiantil por sede la cobertura no es óptima.
Contribución a la formación integral.	Ampliación del personal de planta para las actividades de Bienestar.	La Universidad de manera decidida ha venido formulando la política de inclusión en el marco de reflexiones construidas desde las bases académicas y los diversos estamentos.	Es necesario aumentar la cobertura de acceso a los programas de bienestar en los estudiantes de posgrado y en los profesores y administrativos de la Universidad. Se evidenció un porcentaje considerable de profesores y directivos que desconocen o no han usado los servicios de bienestar y su apreciación es baja con respecto al Factor. Así mismo, no se evidencian estadísticas claras de cobertura de programas de bienestar para estudiantes de posgrado. Hay que tener en cuenta que la Universidad posee el 100% de sus posgrados en metodología presencial.
Flexibilidad que permite ofrecer programas focalizados y programas para la comunidad en general.	Intensificar la gestión ambiental y física de los campus.	El presupuesto invertido en Bienestar Universitario corresponde al 4% del presupuesto de funcionamiento, dos puntos porcentuales por arriba de lo consignado en la Ley 30 de 1992.	Se debe priorizar en las sedes andinas los apoyos económicos y subsidios a estudiantes de bajos recursos, que provienen de una sede de presencia nacional a través del PEAMA. Inclusive debería estar establecido a nivel normativo, ya que los cupos establecidos en el PEAMA son limitados.
Cobertura de todos los estamentos de la Universidad.	Infraestructura física y tecnológica accesible para personas con discapacidad.		El presupuesto destinado al área de Bienestar, ya que inclusive en el Plan de Desarrollo Global vigente se establece: "pese a que el presupuesto destinado al Sistema de Bienestar Universitario se incrementa anualmente, y esto permite de manera gradual tener más usuarios en sus programas y servicios, este resulta insuficiente para responder a la demanda de una población estudiantil altamente vulnerable".
Escenarios de convivencia y solución de conflictos.		La uniformidad de los programas definidos en la política del sistema de bienestar. Se considera que estos programas, tal cual como están planificados atienden todas las necesidades y permiten brindar calidad de vida a la comunidad académica, principalmente estudiantil.	La considerable cantidad de empleados mediante contrato de prestación de servicios, dentro del área de bienestar, que afectan la prestación constante de los servicios de bienestar, generando impactos en la cobertura de los mismos.
		Se resaltan los esfuerzos para conseguir aliados, principalmente de las sedes de presencia nacional, que permitan aportar recursos destinados a apoyos económicos y subsidios estudiantiles.	Algunos profesores experimentan una sobrecarga de aspectos administrativos, lo que limita su posibilidad para desarrollar actividades relacionadas con las funciones misionales y participación en actividades de Bienestar. Esto se observa con mayor énfasis en las sedes de presencia nacional.
		Los sistemas de información dispuestos para el área de bienestar,	

Factor 9 Bienestar institucional - IAUNAL		Factor 9 Bienestar institucional - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
		que inclusive permiten generar estadísticas para la publicación de informes en el sitio web de la dependencia.	

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.10. Factor 10. Organización, gestión y administración

#### *Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)*

**Tabla 19. Juicios globales del Factor 10- IAUNAL vs. IEE**

Factor 10. Organización, gestión y administración - IAUNAL	Factor 10. Organización, gestión y administración - IEE <sup>30</sup>
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>La Universidad Nacional de Colombia define y aplica políticas administrativas y estrategias de gestión adecuadas a los fines misionales, empleando criterios de asignación de funciones y responsabilidades apropiados para su naturaleza y complejidad.</p> <p>Las necesidades de personal académico y administrativo se atienden a través de mecanismos y procedimientos definidos estatutariamente, procurando satisfacer las demandas institucionales de personal a pesar de las limitaciones impuestas por los recursos disponibles. Es importante señalar la necesidad de buscar con el Gobierno nacional los recursos que permitan reducir el número de órdenes de prestación de servicios (OPS) en el caso de las labores administrativas, así como el número de docentes ocasionales, en el caso de las funciones misionales, para evitar impactos negativos sobre la calidad de la gestión institucional.</p> <p>La Universidad Nacional de Colombia se ocupa de incentivar y reconocer los méritos y la calidad del desempeño de su personal administrativo y apoya la cualificación profesional de sus funcionarios como estrategia de respaldo al cumplimiento de los compromisos misionales.</p> <p>La Universidad Nacional de Colombia cuenta con políticas, estructura organizativa e infraestructura de soporte para sus sistemas de información y comunicaciones. La Institución cuenta con los medios actualizados y de libre acceso para ofrecer a su comunidad universitaria y a la sociedad en general información sobre temas de interés científico y cultural. Los estudiantes tienen oportunidad de emplear los medios de comunicación institucionales para divulgar temas de interés académico y cultural. La Universidad entrega información pública detallada sobre sus ofertas de programas de pregrado y de posgrado y sobre los profesores y directivos de las diferentes dependencias de la Institución. La comunidad universitaria dispone de cuentas de correo institucional y de acceso a múltiples servicios y utilidades asociadas con ese recurso. La Universidad informa a los estudiantes sobre decisiones o temas de interés a través de correos gestionados por el posmáster institucional, la página oficial, carteleras electrónicas, la radio de la Universidad y las redes sociales de la Institución.</p> <p>La comunidad académica reconoce los esfuerzos institucionales para alcanzar la integración de los sistemas de información que soportan las actividades académicas y administrativas; no obstante, es necesario trabajar en la simplificación, articulación y eficiencia en la gestión y uso de estos recursos. Así mismo es importante resolver los problemas de conectividad con las sedes de presencia nacional.</p>	<p>La fortaleza reconocida en el proceso de autoevaluación en 2010, en cuanto a que la existencia de la estructura organizacional, sistemas y procesos de la Universidad que le permiten apoyar de manera funcional y eficiente las labores misionales de la entidad, continúa siéndolo en el actual proceso. Se observa que aunque es cierto en los últimos 10 años se ha dado mayor claridad a la estructura en sus niveles, la planta tanto profesoral como administrativa ha requerido proveer cargos por medio de vinculaciones temporales que afectan la continuidad y consolidación de algunos proyectos, lo que sin duda impacta el desarrollo de las funciones misionales de la Universidad.</p> <p>La segunda fortaleza, transversal a los demás factores de calidad, es la referida al desarrollo de las sedes de presencia nacional en la Amazonia, el Caribe y la Orinoquia y su impacto en las zonas regionales mediante el desarrollo de políticas y programas para la resolución de problemáticas de estas. En el caso particular del Factor, esta fortaleza apunta a la existencia de la estructura organizacional pertinente y funcional para el logro de dichos objetivos. En la información analizada se presenta claridad en dicha estructura y se observa que las sedes cuentan con instancias que permiten el desarrollo de los proyectos que se implementan en cada región.</p> <p>En el estado actual de la Universidad, a diferencia de 2009, se da cuenta de la existencia de la Dirección Nacional de Tecnología y Comunicaciones que tiene a su cargo los sistemas de la Institución y que responde a un modelo de servicios.</p> <p>En cuanto a la difusión de las realizaciones de las sedes de presencia nacional ante la comunidad regional, nacional e internacional se han fortalecido los medios y proyectos comunicacionales en diversos formatos: impresos, digitales y audiovisuales y se han dispuesto los sistemas de información necesarios para hacer funcionales las áreas de la Universidad, en articulación con los procesos estratégicos de la Institución. Se relacionan 15 sistemas que cubren desde el desarrollo organizacional hasta los procesos de apoyo, y 4 sistemas para el direccionamiento estratégico. Igualmente, la Universidad apoya su gestión en el Sistema Nacional de Información para la Educación Superior.</p> <p>La Universidad Nacional de Colombia cuenta con políticas institucionales que definen los modos, características, funciones y responsabilidades de los equipos de dirección, en todas las sedes.</p> <p>Dicho liderazgo se enlaza directamente con el modelo de gestión de la Universidad e invita a fortalecer y ampliar la participación y construcción colectiva de la visión de futuro de la Institución por parte de todas sus sedes y comunidad universitaria.</p>

<sup>30</sup> Tomado del Informe de Evaluación Externa (2020) – apartes con análisis de cada característica págs. 161-163, 166.

Factor 10. Organización, gestión y administración - IAUNAL	Factor 10. Organización, gestión y administración - IEE <sup>30</sup>
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>La organización, disposición, preservación y consulta de la memoria institucional se realizan en condiciones que ofrecen altos niveles de rigor y seguridad, según las disposiciones oficiales que regulan el manejo de estos recursos.</p> <p>La apropiación de los procesos de autoevaluación y mejoramiento por parte de la Universidad es un marco adecuado para alojar el modelo de gestión adoptado por la Institución.</p> <p>Los resultados de la gestión directiva se hacen evidentes en el posicionamiento de la Universidad Nacional de Colombia en diversas clasificaciones de calidad, nacionales e internacionales, y en el reconocimiento social de sus proyectos académicos y culturales. Los rasgos de liderazgo y capacidad de gestión se manifiestan en las políticas, estrategias y mecanismos de planeación y en la implementación de las decisiones de los organismos de dirección de la Universidad.</p>	<p>De manera particular, la Universidad viene comprometida en la formulación del Plan Estratégico Institucional (Plei) el cual señalará el derrotero y visión a largo plazo de la Institución. En este sentido, se llama la atención sobre la necesidad de asegurar y dar participación igualitaria a las sedes con el fin de reorientar el centralismo que caracteriza el modelo de gestión de la Institución y que, según se indicó en los encuentros en las sedes, desconoce las regiones y su identidad.</p> <p>La estructura de la Universidad responde a las declaraciones contenidas en su Proyecto Educativo Institucional y al cumplimiento de los fines misionales, para lo cual sus estamentos directivos toman decisiones y desarrollan proyectos en coherencia con el Sistema Integrado de Gestión constituido en 2014 y los compromisos derivados de la misión y del Proyecto Educativo Institucional.</p>

Fuente: elaboración propia.

### ***Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)***

En el IAUNAL, la Institución presenta como fortalezas particulares:

- i) El liderazgo, la integridad y la idoneidad en la gestión. Esto se da por cuanto la Institución define claramente sus orientaciones en materia de gestión académico-administrativa, las cuales son conocidas por todos los estamentos y sus directivas ejercen un liderazgo de su gestión actuando según las disposiciones estatutarias y normativas; con ello se garantiza la estabilidad administrativa de la Institución y la continuidad a las políticas institucionales en este aspecto.
- ii) La preservación y defensa de la memoria histórica institucional, lo cual se realiza en el marco de las disposiciones legales que regulan el manejo de estos recursos, con altos niveles de rigurosidad y seguridad, que garantizan la organización, disposición, preservación y consulta de estos recursos.

En el IAUNAL, la Institución plantea aspectos de mejora en torno a la actualización permanente de la información institucional en los diferentes sistemas, la simplificación y reducción de los trámites administrativos, la asignación priorizada y eficiente de recursos de infraestructura y tecnología, y el desarrollo de estrategias que permitan un trabajo colectivo frente a la implementación de decisiones de cambio.

### ***Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)***

En el IEE, los pares académicos enfocan las oportunidades de mejora en torno a:

- i) Una descentralización de la gestión que permita una participación efectiva en la planeación estratégica y toma de decisiones de una manera articulada en todas las sedes, en el marco de sus contextos y dinámicas regionales, que consolide un modelo de gestión más autónomo.
- ii) Dar mayor autonomía académica y administrativa a las sedes, sin perder el norte estratégico de la Institución, así como el desarrollo de procesos de comunicación integral que vincule a todos los actores y las sedes.
- iii) Disminuir la contratación de personal a través de contratos de prestación de servicios, especialmente en las áreas administrativas y de bienestar, y además actualizar políticas de promoción del personal administrativo de la Universidad.

- iv) Establecer mediciones de impacto en los programas de capacitación del personal de apoyo a la gestión académico-administrativa y hacer una evaluación de dichos planes para verificar el alcance de los planes de capacitación propuestos.

#### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

Las fortalezas identificadas por la Institución y los pares académicos en los respectivos informes, confluyen y se orientan a:

- i) El reconocimiento de una Estructura Organizacional que atiende los fines misionales de la Institución y la cual tiene responsabilidades claramente definidas en concordancia con las políticas en materia de direccionamiento institucional en todas las sedes.
- ii) Los sistemas integrados de gestión en los ámbitos académicos, administrativos y ambientales, así como la consolidación de estrategias, medios y mecanismos de comunicación interna y externa que permiten la divulgación de la gestión efectiva de la Institución de los programas y la visibilidad de toda la Institución.
- iii) La consolidación de sistemas de información robustos que soportan los sistemas de gestión en mención, lo cual permite liderazgo, integridad e idoneidad en la gestión universitaria.

#### ***Recomendaciones para el factor***

Como se puede evidenciar en el análisis previo, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y en el IEE, las recomendaciones se constituyen en los aspectos a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>31</sup>:

- Avanzar en la consolidación del Sistema de Indicadores de Gestión Institucional, así como en su implementación. Hasta el momento se ha implementado el módulo correspondiente a resultados de investigación y creación artística e innovación, pero es pertinente avanzar en las demás áreas de gestión.
- Establecer indicadores o mecanismos de medición del impacto de los planes de capacitación de los empleados en el desarrollo de procesos de apoyo y de gestión académica y administrativa.
- Implementar por completo el proceso que se ha venido haciendo, bajo la estrategia de transformación digital, en cuanto a la articulación de los sistemas de información para el direccionamiento estratégico, direccionamiento institucional, procesos misionales, gestión de los procesos de apoyo y comunicaciones que se encuentra en una fase preliminar.
- El proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional (Plei), que se encuentra en desarrollo, debe asegurar la participación activa y colaborativa de las sedes y de los estamentos que integran la comunidad universitaria. (Ver tabla 20).

---

<sup>31</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 168.

**Tabla 20. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 10 Organización, gestión y administración - IAUNAL		Factor 10 Organización, gestión y administración - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Estructura institucional definida y acorde a la misión y los fines.	Apropiación e implementación colectiva de las decisiones de cambio.	Existencia de políticas administrativas que orientan la consecución de los fines misionales y que aplican en todos los niveles de la estructura organizacional.	Consolidar el modelo estructural y organizacional y facilitar la articulación de las sedes en tono a su participación en la planeación estratégica y toma de decisiones.
Liderazgo, integridad e idoneidad en la gestión.	Asignación priorizada de recursos para infraestructura y medios tecnológicos.	Existencia de una estructura organizacional definida y con clara asignación de responsabilidades, que se presenta en cada una de las sedes y que se relaciona con las políticas y direccionamiento central.	Dotar de mayor autonomía académica y administrativa a las sedes en línea con el direccionamiento estratégico y las apuestas de futuro. La estructura organizacional y la gestión en todos los niveles presenta un alto grado de centralismo que no abre mayores posibilidades de participación de las sedes en la toma de decisiones y en la satisfacción de las necesidades desde los contextos regionales.
Sistema integrado de gestión con dimensiones académicas, administrativas y ambientales.	Simplificación y reducción de trámites administrativos.	Existencia de sólidos sistemas de información para la gestión académica y administrativa.	Permitir mayor articulación de las sedes para la definición de procesos y medios de comunicación implementados.
Estrategias y medios de comunicación.	Actualización permanente de la información institucional en los diferentes sistemas.	Existencia de medios y mecanismos de comunicación, información y divulgación de la gestión institucional y de los desarrollos de los programas.	Fortalecer el reconocimiento de los contextos y necesidades regionales de las sedes para configurar un modelo de gestión más autónomo y menos centralizado.
Preservación y defensa de la memoria histórica.		Configuración del Sistema de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental que transversaliza los sistemas de calidad en la Universidad.	La amplia contratación de personal por medio de vinculaciones temporales por órdenes de prestación de servicios en áreas administrativas, lo cual se menciona de manera particular en relación con los programas de bienestar y en la gestión académica, en la que se observa un número amplio de profesores ocasionales requiere revisión para lo cual se debe estudiar la vía para descongelar y ampliar la planta de personal docente con el fin de asegurar el desarrollo de las funciones misionales de la Universidad. De igual manera, es preciso actualizar las políticas de promoción para la carrera administrativa.
			Establecer indicadores o mecanismos de medición del impacto de los planes de capacitación de los empleados en el desarrollo de procesos de apoyo y de gestión académica y administrativa. Lo anterior, al cruzarse con la conformación actual de la planta administrativa, requiere verificación en aras de determinar el alcance de dichos planes.
			Fortalecer y evidenciar las políticas y mecanismos que tienen las sedes para articularse a la toma de decisiones en respuesta a sus propias necesidades, contextos e impacto regional y local. Lo anterior en aras de consolidar un modelo de gestión más autónomo y menos centralizado.

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.11. Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física

#### Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)

Tabla 21. Juicios globales del Factor 11- IAUNAL vs. IEE

Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física - IAUNAL	Factor 1.1 Recursos de apoyo académico e infraestructura física - IEE <sup>32</sup>
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
<p>La Universidad Nacional de Colombia cuenta en sus nueve sedes con los recursos necesarios para dar cumplimiento a sus funciones misionales. En los últimos años, la Universidad ha invertido en el mejoramiento y la dotación de laboratorios, espacios académicos y aulas TIC. La Universidad brinda facilidades para el desplazamiento en las sedes, sitios de práctica y desarrollo de las diferentes funciones misionales, todo lo anterior haciendo uso eficiente de los recursos presupuestales disponibles, aunque es evidente el progresivo desfinanciamiento de la Universidad.</p> <p>La Institución es diversa en edificaciones arquitectónicas, que van desde las más recientes hasta las que han sido declaradas como Bienes de Interés Cultural del ámbito nacional, existiendo una marcada diferenciación en la infraestructura entre las sedes, que corresponde a aspectos históricos, patrimoniales y culturales reflejo de la diversidad de la Universidad, por ello es preciso atender esas particularidades en la gestión y la priorización de los recursos destinados tanto para nuevas obras como para el mantenimiento. Así mismo, se deben fortalecer las políticas y su implementación en lo referente a los procesos de apropiación patrimonial y urbanística de los campus universitarios y sus espacios y al manejo de residuos.</p> <p>En sus campus, la Universidad cuenta con amplias zonas verdes, reservas de flora y fauna y bosques, entre otros espacios, que la convierten en patrimonio natural del país.</p>	<p>“La Institución cuenta con bibliotecas, archivos, sitios de práctica, laboratorios, recursos informáticos, equipos audiovisuales y otros recursos bibliográficos y tecnológicos suficientes y adecuados que son utilizados apropiadamente para el desarrollo de las funciones sustantivas”.</p> <p>En lo referente a presupuestos de inversión en equipos de laboratorio, bibliotecas y recursos didácticos, la Universidad cuenta con el Sistema Nacional de Laboratorios (SNL) que está conformado por 667 laboratorios y 25.492 equipos de laboratorio en diferentes áreas del conocimiento, los cuales ofrecen servicios de apoyo a las actividades de docencia, investigación y extensión que son requeridos por la comunidad académica y el sector externo. Estos datos representan un aumento de un 10 % y un 86,4 % para laboratorios y equipos con respecto a los datos reportados por la Universidad en censo realizado en 2011.</p> <p>Los presupuestos de inversión para financiar las actividades del SNL, asignados a nivel nacional y por sedes en la ventana de observación 2007-2018, fueron asignados por trienio y las prioridades se centraron en adquisición, mantenimiento y reposición de equipos, acreditación e implementación de sistemas de gestión de laboratorios, gestión metrológica entre otros.</p> <p>“La Institución ofrece espacios adecuados y suficientes para el desarrollo de sus funciones sustantivas y de apoyo, y que favorezcan el bienestar de la comunidad institucional”. A través de las Direcciones de Ordenamiento y Desarrollo Físico en cada una de las sedes, la Universidad implementa las normas técnicas y las construcciones y adecuaciones necesarias para la disponibilidad de espacios de dotación y acceso a las áreas recreativas y deportivas. La División de servicios generales en las sedes andinas, o quien hace sus veces en las sedes de presencia nacional, se encarga de mantener en buen estado los bienes muebles e inmuebles de la Universidad, teniendo a cargo las construcciones, mantenimiento, aseo y servicios de transporte (CSU, Acuerdo 58 de 1986, artículo 39).</p> <p>La Universidad ha fortalecido los espacios para el uso de personas en condición de discapacidad (CSU, Acuerdo 36 de 2012), entre otros aspectos evidenciados en el Factor 9. Bienestar institucional - Estrategias orientadas a la inclusión de la población vulnerable y con discapacidad. No obstante, todavía hay dificultades para las adecuaciones de acceso y movilidad, en muchos casos debidas a la antigüedad y estatus de conservación arquitectónica de las edificaciones.</p> <p>Entre las obras más relevantes en los últimos años se encuentran la primera fase de la Sede Tumaco (en construcción); la Sede de La Paz en el departamento del Cesar; los edificios para la Facultad de Enfermería y el Archivo Central e Histórico, el Hospital Universitario Fase I y el comedor central en la Sede Bogotá; el edificio de bienestar universitario y cafeterías; El Ágora en la Sede Medellín; la construcción de la primera etapa del Bloque W en el Campus La Nubia de la Sede Manizales y el reforzamiento estructural y la remodelación del edificio insignia de Ingeniería Julio Garavito Armero de la Sede Bogotá. En el anexo B del Informe de Autoevaluación se encuentra información general complementaria en cuanto a infraestructura física de las sedes.</p>

Fuente: elaboración propia.

<sup>32</sup> Tomado del Informe de Evaluación Externa (2020) – apartes con análisis de cada característica págs. 170, 174-176.

### ***Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)***

En el IAUNAL, la Institución presenta como fortalezas particulares los 13 laboratorios certificados para la prestación de servicios de ensayos y calibración, bajo la norma técnica NTC-ISO/IEC 17025 ante el Organismo Nacional de Acreditación (ONAC) y el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (Ideam), y los 2 laboratorios certificados en sistemas de gestión bajo la norma ISO 9001: certificados por Icontec. Así mismo, se destaca la existencia de sitios de práctica adecuados para desarrollar actividades de investigación y docencia.

De otra parte, en el IAUNAL se identifican como aspectos de mejora la pertinencia en la gestión de mayores recursos para la adquisición de equipos e instrumentación para laboratorios, además de la necesidad de fortalecer los convenios interinstitucionales para el uso de laboratorios especializados y desarrollo de prácticas profesionales integrales, innovadoras e interdisciplinarias.

### ***Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)***

En el IEE, los pares académicos identifican como aspectos de mejora:

- i) Fortalecer la infraestructura para personas con discapacidad, por cuanto aún se evidencian dificultades de acceso y movilidad (este aspecto se había considerado como oportunidad de mejora por parte de la Institución en el factor de Bienestar Universitario).
- ii) Consolidar e implementar políticas para los procesos de apropiación patrimonial y urbanísticas de cada sede, la gestión sostenible y el manejo de residuos.

Respecto a las fortalezas identificadas por los pares académicos en IEE, todas confluyen y se articulan a las fortalezas planteadas por la Institución en el IAUNAL, por lo tanto se presentan en el siguiente apartado.

### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

Las fortalezas identificadas por la Institución y los pares académicos en los respectivos informes, confluyen y se orientan a:

- i) La consolidación de una infraestructura y recursos informáticos que apoyan el desarrollo de las funciones misionales, dada una inversión permanente en la actualización y el mantenimiento de los espacios, equipos, recursos bibliográficos y tecnológicos, equipos de laboratorios y medios de apoyo académico que garantizan su suficiencia y pertinencia.
- ii) La certificación y acreditación de los laboratorios y la consolidación de escenarios de práctica, el fortalecimiento de la infraestructura en términos de aulas, laboratorios, talleres, granjas, sitios de estudio, sala de cómputo, oficinas, sitios de creación artística y cultural, auditorios, salas de conferencias, oficinas para profesores, cafeterías, entre otros, que permiten el adecuado desarrollo de las actividades docentes, investigativas y de extensión, además de las de bienestar universitario. Así mismo, los campus de la Universidad, en sus diferentes sedes, cuentan con amplias zonas verdes y una riqueza patrimonial y ambiental en flora y fauna.
- iii) La consolidación de un sistema de gestión ambiental, prevención de riesgos y manejo de emergencias, que garantizan el cuidado y el respeto urbanístico, humano y ambiental de la Institución y cada una de sus sedes.

Las oportunidades de mejora identificadas por la Institución y los pares académicos en los respectivos informes, confluyen en torno a la necesidad de gestionar recursos adicionales para atender la construcción y el mantenimiento de la infraestructura, que permita la consolidación de los campus universitarios en todas las sedes, especialmente en atención a temas críticos de infraestructura asociados con problemas estructurales que aún se presentan en edificaciones de algunas sedes: infraestructura de conectividad para el uso de las TIC, la falta del edificio para la Facultad de Artes en la Sede Bogotá, el crecimiento en infraestructura a través de laboratorios en las sedes de presencia nacional, así como la consolidación de una infraestructura en la Sede Tumaco, por cuanto se considera aún limitada y provisional.

### **Recomendaciones para el factor**

Como se puede evidenciar en el análisis previo, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y en el IEE, las recomendaciones se constituyen en los aspectos a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>33</sup>:

- Aunque se han implementado medidas para facilitar el acceso a las personas en condición de discapacidad, se evidencia que aún es necesario realizar algunas adecuaciones que permitan total acceso y movilidad de dicha población. Por esta razón se recomienda avanzar en las adecuaciones físicas necesarias para hacer el acceso más fácil para personas con discapacidades físicas.
- Reforzar la estructura de algunas de las edificaciones de la Sede Bogotá y trabajar por la adecuación de un edificio para la Facultad de Artes en la misma Sede.
- Prestar especial atención a la solución de las necesidades locativas de la Sede Tumaco, cuya infraestructura física es limitada y provisional.
- Gestionar recursos para mejorar la conectividad asociada con el uso de las TIC.
- Fortalecer y aumentar el número de laboratorios en las sedes de presencia nacional.
- Fortalecer las políticas y la implementación de estas, en lo referente a los procesos de apropiación patrimonial y urbanística en los campos universitarios con un enfoque sostenible y que considere el manejo de residuos. (Ver tabla 22).

**Tabla 22. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 11 Recursos de apoyo académicos e infraestructura física - IAUNAL		Factor 11 Recursos de apoyo académicos e infraestructura física - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Recursos e infraestructura informática de apoyo a las funciones y fines misionales.	Mayores recursos para atender la construcción y el mantenimiento de la infraestructura física.	La Universidad invierte permanentemente en aras de la actualización y mantenimiento de espacios, equipos, recursos bibliográficos y tecnológicos. Se resalta, la inversión en equipo de laboratorio y bibliotecas; los avances en la certificación y acreditación de laboratorios; los	Se han fortalecido los espacios para el uso de personas en condición de discapacidad. No obstante, todavía hay dificultades para las adecuaciones de acceso y movilidad.

<sup>33</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 179.

Factor 11 Recursos de apoyo académicos e infraestructura física - IAUNAL		Factor 11 Recursos de apoyo académicos e infraestructura física - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
		convenios con la industria privada que ha favorecido el uso de laboratorios externos; el Hospital Universitario fase 1 entre otros.	
Laboratorios certificados.	Mayores recursos para adquirir equipos e instrumentación para laboratorios.	La Universidad Nacional de Colombia cuenta con un amplio número de aulas, laboratorios, talleres, granjas, sitios de estudio, sala de cómputo, oficinas, sitios de creación artística y cultural, auditorios, salas de conferencias, oficinas para profesores, cafeterías, etcétera, que permiten el adecuado desarrollo de las actividades docentes, investigativas, de extensión además de las de bienestar universitario. Adicionalmente, los campus de la Universidad, en sus diferentes sedes, cuentan con amplias zonas verdes y una riqueza patrimonial y ambiental en flora y fauna que las hacen propicias para el cumplimiento de sus labores.	Aunque en los últimos diez años se ha invertido en aspectos de reforzamiento estructural, construcción de edificios, mantenimiento y modernización de diversos espacios, aún existen temas críticos como la falta de un edificio para la Facultad de Artes y los problemas estructurales que todavía afectan a algunas edificaciones. La sede Tumaco, merece mención especial, ya que si bien hay proyectos de inversión que están en marcha, durante la ventana de observación del periodo en evaluación la infraestructura física se caracterizó por ser limitada y provisional. De igual manera, la necesidad de crecer en infraestructura a través de laboratorios, en las otras sedes de presencia nacional.
Sitios de práctica.	Ampliación y actualización de la conectividad y la infraestructura de comunicaciones con las sedes de presencia nacional.	La Universidad Nacional de Colombia cuenta con políticas comprometidas con el cuidado, el respeto urbanístico, humano y ambiental de los diferentes campus, así como políticas del Sistema de Gestión Ambiental, oficinas de planeación y estrategias de prevención de riesgos y manejo de emergencias.	Es necesario gestionar recursos para mejorar la conectividad asociadas al uso de TIC, ya que la comunidad académica ha mostrado preocupación en cuanto a este asunto.
Valor ambiental e histórico de los campus.	Fortalecer relaciones con empresas y aliados para uso de laboratorios y sitios de práctica.		Es necesario gestionar recursos adicionales para soportar el efecto del crecimiento de la Universidad, tanto para inversión como para gastos de funcionamiento, atendiendo las particularidades de cada sede. De la misma manera, se deben fortalecer las políticas y su implementación en lo referente a los procesos de apropiación patrimonial y urbanística de los campus universitarios, el enfoque sostenible y manejo de residuos.

Fuente: elaboración propia.

### 2.3.12. Factor 12. Recursos financieros

**Juicios globales de la calidad para el Factor en el Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL) y el Informe de Evaluación Externa (IEE)**

**Tabla 23. Juicios globales del Factor 12- IAUNAL vs. IEE**

Factor 12. Recursos financieros - IAUNAL	Factor 12. Recursos financieros - IEE
JUICIO GLOBAL	JUICIO GLOBAL
Ante la desfinanciación de las universidades públicas por parte del Estado, la Universidad ha encontrado los mecanismos de priorización que le permiten utilizar con máxima eficiencia los recursos asignados. No obstante, este proceso de acomodamiento forzado a los recursos disponibles hace que el PGD y los planes	Este Factor presenta, de forma especial en los últimos 2 años, importantes avances en materia de gestión financiera, las prácticas de transparencia en el manejo de los recursos, y recientemente la calificación y eficiencia del personal vinculado a gestión financiera y administrativa representa la fortaleza en el área.

Factor 12. Recursos financieros - IAUNAL	Factor 12. Recursos financieros - IEE
<b>JUICIO GLOBAL</b>	<b>JUICIO GLOBAL</b>
<p>de acción no contemplan todos los proyectos que la Universidad necesita para respaldar su desarrollo, generando desequilibrios entre dependencias, sedes y facultades.</p> <p>Los PGD materializan la ejecución de los recursos intentando, a través de la participación de la comunidad universitaria en su construcción, una priorización democrática de los problemas que deben ser atendidos en cada una de las vigencias. Es también a través de los proyectos del PGD que la Universidad se articula con los escenarios regionales en busca de fuentes de recursos adicionales.</p> <p>La imagen de la gestión de los recursos se caracteriza por una alta transparencia que es percibida no solo por la comunidad universitaria sino también por la sociedad colombiana. El buen manejo de los recursos financieros en la Universidad Nacional de Colombia es reconocido en los conceptos que la Contraloría General de la República emite en cada auditoría externa, la certificación en calidad del Icontec y la calificación AAA de Fitch para la Universidad por el término de 10 años.</p> <p>La Universidad debe promover una mejor socialización de los procesos de auditoría y control con la comunidad universitaria; así mismo, se deben generar escenarios para discutir y replantear los procesos administrativos que dificultan la gestión y desarrollo de procesos académicos.</p>	<p>Junto a lo anterior, es necesario avanzar en la actualización de la información financiera en la página web como garantía de transparencia para la comunidad académica y la sociedad en general; de igual manera, la definición de una estructura multicampus (áreas de manejo financiero y presupuestal) que integre las actividades de las sedes de la Universidad, la diversificación de las fuentes de financiamiento y un sistema de indicadores para monitoreo a los recursos financieros asignados para asegurar el cumplimiento de los planes de mejoramiento.</p>

Fuente: elaboración propia.

#### ***Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Autoevaluación UNAL (IAUNAL)***

Inicialmente, el IAUNAL destaca de manera particular que la gestión de los recursos financieros en la Institución recibió certificaciones de calidad conferidas por el Icontec y por la agencia acreditadora de riesgos FITCH, la cual le otorgó a la Universidad la calificación AAA por un término de 10 años. Esto ha llevado a que la Institución sea reconocida por la Contraloría General de la República por el manejo y la gestión transparente de sus recursos financieros.

Las demás fortalezas identificadas en IAUNAL coinciden con algunas reconocidas en el IEE, por lo tanto se presentan en el aparte correspondiente.

De otro lado, en el IAUNAL la Universidad identifica como aspectos de mejora particulares:

- i) La necesidad de diversificar sus fuentes de financiamiento, especialmente con la consecución de recursos externos para la financiación de las funciones de investigación, extensión y proyección social, esto dado por una creciente dependencia de recursos propios de la Institución.
- ii) El mejoramiento del modelo de centralización del recurso –que la Institución considera obsoleto–, así como la designación de mayor número de ordenadores del gasto que permita la gestión óptima y transparente de los recursos.
- iii) Trabajar en la revisión y distribución de los recursos entre las sedes, con el fin de garantizar que los Planes Globales de Desarrollo y los Planes de Acción contemplan todos los proyectos que la Universidad necesita para no generar desequilibrios entre sedes, dependencias y facultades.

#### ***Fortalezas y oportunidades de mejora - Informe de Evaluación Externa (IEE)***

En el IEE, los pares académicos identifican como fortalezas los siguientes aspectos:

- i) La definición y consolidación de recursos para su debida asignación, en el marco del fortalecimiento tecnológico de la Institución, con el fin de garantizar el buen desarrollo de las funciones sustantivas.
- ii) La capacidad de previsión y aseguramiento para presupuestar recursos financieros para el desarrollo de los programas de bienestar y convivencia.
- iii) La consolidación de información contable veraz y permanente y debidamente depurada que permite evidenciar la situación financiera día a día de la Universidad; trabajo que es realizado por el Comité Técnico de Sostenibilidad Contable. Este ejercicio también se soporta con la mayor rigurosidad en la consolidación de libros de contabilidad principales –Libro Diario y Libro Mayor, para cada una de las unidades básicas administrativas y contables de la Universidad, todo soportado mediante actas formales que evidencian una fortaleza en la gestión de los recursos.
- iv) Los indicadores financieros de 2018 y 2019 evidencian solidez y liquidez que le permite a la Institución cumplir con obligaciones del corto plazo.
- v) Los avances significativos en la consolidación del Estatuto de Planeación y Presupuestos que define el régimen financiero, lo cual ha permitido consolidar un mejor ejercicio contable presupuestal y de tesorería en toda la Institución.
- vi) La consolidación de procesos para la gestión financiera –estandarizados y soportados por guías, formatos e instructivos– que flexibilizan la operación en las diferentes sedes, permitiendo así incorporar procesos y guías de control según sus particularidades en la gestión de los recursos financieros. Esto permite además empezar a consolidar una visión multicampus de la gestión financiera que aún no es tan evidente.
- vii) Las capacidades, formación, experticia, perfiles del talento humano asociado con los procesos financieros, así como su baja rotación, lo cual ha consolidado la cultura de la gestión financiera de la Universidad.

De otro lado, en el IEE los pares académicos identifican como oportunidades de mejora los siguientes aspectos:

- i) Consolidar los procesos y procedimientos de control e inventarios para los bienes intangibles, arte y cultura.
- ii) Consolidar procedimientos para el flujo de información de activos intangibles derivados de programas de maestrías de investigación y doctorado, por cuanto no se evidencia en el informe y anexos recibidos.
- iii) Definir procedimientos que contemplen el análisis, flujo y reconocimiento del Plan de Trabajo Académico (PTA), como aspecto relevante en el análisis de costos y el impacto en el sistema de costeo institucional.
- iv) Consolidar una comisión para analizar las políticas de gestión del recurso humano que inciden el Sistema de Costeo, de forma que permita mantener los criterios de eficacia, eficiencia, oportunidad y calidad de la gestión financiera, todo esto en el marco de la autonomía universitaria y el marco regulatorio de la Institución.
- v) Desarrollar análisis detallados de factibilidad económica de los programas académicos, que permita analizar los costos asociados con el desarrollo y la operación de los programas y las inversiones en laboratorios y medios educativos.
- vi) Fortalecer los espacios de discusión de procesos de análisis y gestión financiera para la consolidación de inversiones asociadas con los procesos de innovación, investigación e internacionalización.

- vii) Consolidar la visión multicampus de la gestión financiera a través de un análisis y mejoramiento en torno a la actualización administrativa de todas las sedes (como lo propone el IAUNAL), la consolidación de informes financieros detallados, el modelo centralizado actual y la distribución de los recursos entre las sedes.
- viii) Las directivas institucionales deben empezar a definir la destinación de recursos para el desarrollo de contenidos y oferta virtual con modelos híbridos y de alternancia.
- ix) Consolidar la implementación integral del sistema QUIPU en todas las sedes y unidades de la Institución para garantizar el análisis de información. Esto lleva a integrar los sistemas de información atendiendo la visión de multicampus en el marco de la consolidación de la estrategia digital propuesta por la Institución, sustentado en que los sistemas de información actuales limitan la información de salida, lo que implica reprocesos y procesos manuales, y desatiende las necesidades de información por parte los actores del proceso financiero.
- x) Mejorar la estrategia de comunicación de los procesos de gestión financiera consolidando un plan de medios, con la Dirección de Comunicación y Medios, que consolide la cultura de gestión eficiente, responsable y sostenible.

#### ***Análisis comparativo de fortalezas y oportunidades de mejora – IAUNAL vs. IEE***

Las fortalezas identificadas por la Institución y los pares académicos en los respectivos informes, confluyen y se orientan a:

- i) La consolidación de una cultura del manejo y la buena gestión financiera en la Institución.
- ii) El avance de una cultura de la transparencia que permitió, entre algunos aspectos: superar informes financieros negativos y objeciones de la Contraloría General; desarrollar ejercicios de rendición de cuentas; hacer reportes de información financiera según las normas regulatorias gubernamentales y generar el balance social.
- iii) El buen manejo de los recursos y su asignación han permitido el fortalecimiento tecnológico de la Institución y el buen desarrollo de las funciones sustantivas.
- iv) El diseño de una batería de indicadores financieros permitió un avance significativo en el seguimiento y el control de la gestión de los recursos financieros y la divulgación de resultados de la gestión financiera, revisando los procesos de forma mensual. Esto también ha permitido en los últimos dos años analizar de manera efectiva hechos en el ámbito contable, presupuestal y de rentabilidad.

Se destaca que estas fortalezas han llevado a que la Universidad tenga certificaciones y reconocimientos en el ámbito financiero.

Respecto a las oportunidades de mejora, no se identifica relación y articulación entre los dos informes, por tanto, no hay OM comunes entre ellos.

#### ***Recomendaciones para el factor***

Como se puede evidenciar en el análisis previo, la definición de fortalezas y oportunidades de mejora constituyen los aspectos fundamentales en los cuales se deben establecer acciones de mantenimiento o de mejoramiento.

Aunque se presentan aspectos diferenciados y comunes entre las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas en el IAUNAL y en el IEE, las recomendaciones se constituyen en los aspectos

a tener en cuenta para formular y definir las acciones de mantenimiento y mejoramiento que conformen el futuro Plan de Mejoramiento Institucional.

Las recomendaciones para el presente factor son las siguientes<sup>34</sup>:

- El sistema financiero QUIPU aún no se encuentra en plena operación e integralidad con todas las sedes y unidades de la Universidad, de tal manera que facilite generar informes oportunos y acordes con las necesidades de los usuarios para la planificación, el control y la toma de decisiones. Por lo tanto, es urgente agilizar la implementación del nuevo sistema de información financiera.
- Es urgente valorar el funcionamiento de los aplicativos informáticos existentes en la Institución ante sus apuestas de futuro y los retos presentes que permitan la integración de los sistemas de información atendiendo el carácter de institución multicampus, es una importante oportunidad de mejora mediante la implementación de la estrategia digital que se propone. Es de anunciar que a la fecha los sistemas de información son limitados en su información de salida lo que limita responder a las necesidades de los usuarios de la información y lleva a procesos manuales y a reprocesamientos.
- Implementar procedimientos para el flujo de información y el control del inventario para los activos intangibles y para los recursos y bienes de arte y cultura.
- Constituye un desafío para el equipo financiero de la Universidad generar y fortalecer los espacios para el análisis de las inversiones, de forma especial en lo referente a innovación y el desarrollo científico, la diversificación de las fuentes de financiamiento, el sistema de costos y las prácticas de control mediante un sistema de indicadores de monitoreo y seguimiento a la gestión.
- A pesar de los esfuerzos y las gestiones realizadas por la Dirección universitaria, aún es una importante acción de mejoramiento diversificar las fuentes de financiamiento de la Universidad.

**Tabla 24. Presentación y comparación fortalezas y oportunidades de mejora - IAUNAL vs. IEE**

Factor 12 Recursos financieros - IAUNAL		Factor 12 Recursos financieros - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Transparencia.	Creciente dependencia de recursos propios.	Los avances en la consolidación de una cultura de la transparencia que se evidencia en la manera como superaron los informes negativos y con objeción de la Contraloría General, los ejercicios de rendición de cuentas, la actualización de los procesos, los reportes de la información financiera atendiendo el nuevo marco de regulación para entidades de gobierno y la generación del balance social siguiendo metodologías para su elaboración de reconocido valor técnico.	La información de la Institución da cuenta de que disponen de importantes recursos y bienes de arte y cultura, sobre estos últimos, la información suministrada no detalla cómo es su proceso de control, tampoco se dispone de información de dichos bienes y del inventario de las obras de arte. En línea con lo anterior, llama la atención que una institución con el importante desarrollo en investigación y en programas de maestrías de investigación y de doctorado adolezca, como se aprecia en el Informe de Autoevaluación y en la documentación anexa, de procedimientos para el flujo de información de sus activos intangibles derivados de dichos programas y procesos.
Buen manejo de recursos.	Obsolescencia del modelo de centralización del recurso y multiplicación de los ordenadores del gasto.	El haber definido y consolidado la asignación de recursos para el fortalecimiento tecnológico de la	Un aspecto clave en el sistema de costos de la institución es la información del Programa de Trabajo Académico de los profesores –PTA– como un importante

<sup>34</sup> Informe de Evaluación Externa, pág. 189-190-

Factor 12 Recursos financieros - IAUNAL		Factor 12 Recursos financieros - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
		Institución y el buen desarrollo de las funciones sustantivas.	<p>inductor de costo, a juzgar por el Informe de Autoevaluación y las evaluaciones de dicho sistema, constituye una oportunidad de mejoramiento para la institución definir los procedimientos, el flujo y el reconocimiento de las actividades del PTA, como por ejemplo, las comisiones de estudio que demandan una articulación del sistema de información con diferentes dependencias al implicar el cumplimiento de compromisos adquiridos posterior a la terminación de los estudios.</p> <p>Consecuente con lo anterior es preciso generar, atendiendo la autonomía universitaria y la regulación existente al sector que pertenece la Universidad, una comisión para analizar las políticas de gestión del recurso humano que inciden en el Sistema de Costeo, factor fundamental en el desarrollo institucional y principal costo en la estructura financiera, puede ser una oportunidad para mantener los criterios de eficacia, eficiencia, oportunidad y calidad que consagran en el marco más amplio de la gestión financiera.</p>
Seguimiento y control de la gestión.		<p>Hay un avance importante en el diseño de una batería de indicadores para el seguimiento y el control de la gestión de los recursos financieros y la divulgación de resultados de la gestión financiera. Construcción y consolidación de indicadores, herramienta a través de la cual se hace seguimiento a los procesos de forma mensual. Esta apuesta que se ha venido dinamizando en los últimos dos años le permite a la Institución analizar los diferentes hechos en el ámbito contable, presupuestal y de rentabilidad. Es así como a partir de los resultados arrojados, se implementan correctivos y se lleva un control mensual en la Institución.</p>	<p>La oferta de pregrado y posgrado suma 468 programas de los cuales 102 son de pregrado y 366 de posgrado, de ellos 69 doctorados. Resulta necesario que la gestión financiera incluya unos análisis detallados asociados al estudio de factibilidad económica de los programas académicos. Debe destacarse, como se lee en el Informe de Autoevaluación, que falta avanzar en la estandarización de los laboratorios y medios educativos, lo que debe conducir a mejoras en los procesos de planificación de nuevos programas, ello incluye los costos de desarrollo y los asociados a la operación tanto para programas focalizados como para aquellos dirigidos a la comunidad en general.</p> <p>En línea con lo antes expuesto, la integración de los sistemas de información que posibiliten una arquitectura del dato para una gestión financiera eficiente, los procesos de comunicación entre dependencias y sedes de la Universidad y coordinación entre proyectos afines a la dependencia financiera contribuiría significativamente a la mejora continua en el marco más amplio de los procesos de aseguramiento de la calidad.</p>
Certificaciones y reconocimientos.	Revisión de la distribución de recursos entre las sedes.	Atendiendo a las características de la población, la planeación y gestión financiera ha podido prever y asegurar en el presupuesto los recursos financieros necesarios para el buen desarrollo de los programas de bienestar y los escenarios para la promoción de la convivencia.	El Informe de Autoevaluación indica que se cuenta con unidades de gestión administrativa que están ubicadas en niveles centrales. Las misionales en cada una de las sedes que cuentan con Fondos Especiales y Unidades de Gestión de Investigación –UGIS–. Unidades especiales, dentro de las que se enuncian: Unisalud, Fondo Pensional, Editorial U.N y Unimedios y Sistema General de Regalías. Esta

Factor 12 Recursos financieros - IAUNAL		Factor 12 Recursos financieros - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
			distribución permite la consolidación a nivel de la Universidad de la información financiera y, dado el avance que viene generando la Universidad en materia de balance social y los procesos de rendición de cuentas que se han hecho obligatorios con el decreto 1330 de 2019, se requiere avanzar en políticas y procesos asociadas a la generación de información financiera con fines sociales y ambientales. La aplicación de los programas y análisis fundamentados en inteligencia, como se detallan en los documentos compartidos por la Institución, requieren valorar su pertinencia, oportunidad, necesidad y limitaciones en la gestión financiera.
		El compromiso por una información contable que evidencie la situación financiera de la Institución siempre al día, ha permitido que realice la depuración contable necesaria de los Estados Financieros mediante un Comité Técnico de Sostenibilidad Contable; concomitante con lo anterior, la existencia de libros de contabilidad principales, el Libro Diario y el Libro Mayor en cada una de las unidades básicas en que está dividida administrativa y contablemente la Universidad, debidamente soportados en actas de apertura suscritas, evidencia una fortaleza en lo referente a la gestión de los recursos financieros.	Un aspecto que constituye una posibilidad de mejora y desarrollo son los procedimientos, desde la dependencia financiera, para los proyectos internacionales de manera especial en lo referente a la financiación de la investigación.
		Por lo que representan los indicadores financieros establecidos para los años 2018 y 2019, la Universidad evidencia solidez y liquidez para cumplir con las obligaciones en el corto plazo.	Dentro del Informe de Autoevaluación enuncian la actualización de la estructura administrativa de todas las sedes (2019, p. 228) que permita la articulación como una institución multicampus, ello demanda análisis financieros detallados; de igual manera, como oportunidad de mejoramiento se precisa incluir en este ejercicio la valoración de la dependencia a los recursos propios, el modelo centralizado que aún opera y la revisión de la distribución de los recursos entre los diferentes campus.
		Los avances en el estatuto de planeación y presupuestos que fueron incorporados con la entrada en vigencia del acuerdo 153 de 2014 – define el régimen financiero de la Universidad Nacional de Colombia– ha posibilitado lograr un mejor ejercicio institucional en materia contable, presupuestal y de tesorería.	Se hace necesario, atendiendo las dinámicas en el desarrollo de la educación, precisar los recursos, previo análisis y siguiendo lo dispuesto en el régimen financiero de la Universidad y la potestad que le otorga la sentencia C-220 al máximo órgano de gobierno de la entidad para definir la destinación de los recursos, definir los recursos para el desarrollo de contenidos y oferta virtual y con modelos híbridos o de alternancia.
		Aunque a la fecha no se conoce una política institucional sobre cómo se apropia su carácter multicampus y que constituya una directriz clara para la gestión financiera, de forma	Mejorar la estrategia de comunicación de los procesos que se trabajan en la dependencia financiera, de forma articulada con Comunicación y Medios de la Universidad, que incluya un plan de

Factor 12 Recursos financieros - IAUNAL		Factor 12 Recursos financieros - IEE	
Fortalezas	Aspectos por mejorar	Fortalezas	Aspectos por mejorar
		especial en los últimos dos años la gestión financiera de la Universidad vienen integrando los diferentes procesos destacándose el uso de los mismos formatos e instructivos en sus diferentes campus, flexibilizando y operando desde la particularidad de cada sede lo que hace posible por la incorporación de conceptos, procesos de control y guías para la ejecución y utilización de los recursos.	medios para esta dependencia lo cual es imperativo para consolidar una cultura de la gestión eficiente, responsable y sostenible.
		El talento humano vinculado a la Gestión Financiera, por lo tanto, al proceso contable, cuenta con la formación requerida, las competencias, los perfiles y la experiencia necesaria para el cumplimiento de las funciones. Además, al observar el listado de la antigüedad del personal, independientemente del tipo de vinculación, se puede establecer que la rotación es baja. Salvo, y según el informe de la ONCI, “... se presentan dificultades en la conformación de las plantas de cargos en las Sedes de Presencia Nacional.” (Informe de Autoevaluación, 2019).	Los sistemas informáticos para emisión de reportes que actualmente dispone la universidad deben ser analizados de tal forma que permitan conciliar la información académica con las remesas de los bancos, para efectuar el registro en QUIPU de los recursos recibidos por concepto de matrículas, generando con ello inconvenientes en la identificación y conciliación de dichas partidas. Incorporar un sistema de planificación de recursos para la Institución es tan pertinente como necesario.
			Como ya se ha manifestado en otros apartados de este documento es necesario que la Universidad cuente con un documento donde se declare la noción de multicampus que asume para de esta forma alinear sus procesos y las apuestas de que trata el plan global, lo cual que permitirá consolidar un sistema de gestión financiero integrado que reconoce la diversidad de la Institución –dadas las regiones en que hace presencia– y, por tanto, avanzar en análisis de dichas particularidades. Se espera que estas mejoras también conduzcan a la definición y generación de estrategias que permitan a los estudiantes mejores oportunidades para su proyecto académico al mejorar las posibilidades de tiempos y movimientos a través de las sedes donde hace presencia la Universidad y de operaciones financieras en el territorio nacional.

Fuente: elaboración propia.

#### 2.4. Juicio global de la calidad, fortalezas, oportunidades de mejora y recomendaciones para la Universidad Nacional de Colombia en el Informe de Evaluación Externa (IEE)

Con base en los resultados específicos para cada factor, los pares académicos conceptúan y presentan los aspectos globales asociados con su evaluación externa sobre la Universidad Nacional de Colombia, el cual se presente a continuación:

##### ***Juicio global de la calidad***

La Universidad Nacional de Colombia es una universidad pública y autónoma de orden nacional, establecida por la Ley 66 en 1867. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) actual se adoptó en el 2015 por medio del Acuerdo 209 del Consejo Superior Universitario. Este documento presenta de forma clara la misión y visión de la Institución, así como aspectos institucionales importantes y los principios que orientan sus procesos formativos. El PEI afirma su compromiso con una formación integral; manteniendo un equilibrio entre lo científico, tecnológico, artístico y humanístico en los procesos de formación; estimulando el desarrollo personal, social y cultural y fortaleciendo el compromiso con la paz, la democracia y la defensa del interés público.

Con base en el análisis detallado de los 12 Factores que se presentan en el capítulo 4, los pares expresan el siguiente juicio sobre la calidad global de la Institución. La universidad adoptó y aplicó todas las recomendaciones que se hicieron por parte del CNA y del MEN en la primera Acreditación otorgada en el 2010. En el capítulo 4 se analiza la evolución que han tenido cada uno de los 12 Factores en el periodo 2010-2019, y cómo se aplicaron las recomendaciones relacionadas con cada uno. Así mismo, en el capítulo 5 se presentan las principales fortalezas y oportunidades de mejora de la universidad que se desprenden del análisis detallado realizado en el capítulo 4.

En esta apreciación global quisiéramos destacar tres aspectos importantes de la evolución de la Universidad Nacional en los últimos 10 años.

En primer lugar, se han fortalecido y consolidado las nueve Sedes de la universidad: las cuatro Sedes Andinas (Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira) y las cinco sedes de presencia nacional (Amazonia, Orinoquia, Caribe, Tumaco y la recientemente establecida Sede de La Paz en Valledupar). Las sedes de presencia nacional están desempeñando un papel de creciente importancia en el desarrollo de los territorios donde están ubicadas, aportando a la construcción de nación. La integración del sistema se ha fortalecido por medio del Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA) y del Programa de Admisión Especial (PAES), que les ha permitido a jóvenes de poblaciones vulnerables y de comunidades indígenas de los diversos territorios, estudiar en programas de pregrado y posgrado en las diversas sedes de la universidad, facilitando así mismo la movilidad de estudiantes entre las sedes.

En segundo lugar, con base en una estrecha interacción entre Docencia, Investigación y Proyección Social, la Universidad Nacional está haciendo un creciente aporte a confrontar los grandes desafíos del país. Cuatro ejemplos de los grandes desafíos a los que la Universidad Nacional está haciendo un valioso aporte son los siguientes: (a) fomentar y apoyar el desarrollo rural con enfoque territorial en diversas regiones de Colombia; (b) apoyar el desarrollo de zonas costeras y ecosistemas marinos y oceánicos del país, por medio del fortalecimiento de las Ciencias del Mar; (c) la gestión del ambiente que se requiere para responder a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030; y (d) apoyar el desarrollo y consolidación de la Paz como uno de los principales desafíos que el país enfrenta. Alrededor de estos grandes temas se desarrolla una intensa colaboración entre los programas de Docencia de pregrado y posgrado, los grupos de Investigación y los programas de Extensión o Proyección Social. El análisis del impacto de la investigación, de la docencia y de la proyección social es muy importante para poder comprender cómo se está haciendo este aporte. Esto lleva a la importancia que tienen los estudios de impacto.

El tercer aspecto para destacar se relaciona con una de las principales recomendaciones que se recibieron en el 2010: "A partir de los desarrollos alcanzados, proyectarse como Universidad de excelencia a nivel mundial." Para lograr este objetivo se requiere desarrollar la capacidad de una Universidad de Investigación, aplicando estándares internacionales. Consolidar el paso de una universidad profesionalizante a una universidad de investigación es uno de los mayores logros de esta última década. Esto requirió un mejoramiento en todos los 12 Factores como se destaca en el capítulo 4, pero muy especialmente en cuatro de ellos: (a) fortalecimiento de los Doctorados al pasar

de 53 a 69; (b) fortalecimiento de la investigación de calidad en diversos campos del conocimiento para convertirse en una Universidad de Investigación; (c) fortalecimiento de la Internacionalización en sus diversas dimensiones; y (d) fortalecimiento de la calidad de su planta profesoral. Aunque es necesario tener una alta calidad en todos los Factores, estos cuatro desempeñan un papel especialmente importante para poder ser una universidad de excelencia a nivel mundial.

En los 10 años que han transcurrido desde la primera acreditación se ha dado un paso muy importante en esta dirección. Sin embargo, esto debe ser visto como un primer paso. El importante desafío que la Universidad Nacional enfrenta mirando hacia los próximos años, es el de consolidarse como una Universidad de Investigación de calidad mundial. Esto va a requerir construir sobre sus fortalezas, pero al mismo tiempo tener la capacidad de responder con éxito a las oportunidades de mejora que se destacan en el capítulo 5 y a las recomendaciones que se plantean en el capítulo 7. En estos dos capítulos se plantean desafíos importantes que se deben manejar adecuadamente, con el fin de poder consolidarse como una Universidad de Investigación de calidad mundial. Entre otros aspectos, esto también requiere hacer un análisis comparativo en forma periódica con las mejores universidades de América Latina, en un conjunto de indicadores académicos importantes, para identificar desafíos y metas que se deben lograr.

Con base en lo anterior y en los juicios globales emitidos, los pares académicos presentan en el Informe de Evaluación Externa (IEE) las fortalezas (41), los aspectos a mejorar (37) y las recomendaciones institucionales o globales (31) que consideran debe planear y ejecutar la Institución en los próximos años, para garantizar que se consolide como la primera universidad colombiana de clase mundial –como plantea en su visión institucional–, y así se consolide como una Universidad reconocida por su excelencia en los procesos de formación, investigación e innovación social y tecnológica, siempre en comunicación permanente con la sociedad colombiana y con el mundo, para responder de manera pertinente a los contextos nacionales y globales en pro de la transformación social que requiere el país, como parte de los planteamientos de la Visión 2034 de la Universidad Nacional de Colombia.

Por este motivo, se considera indispensable identificar la relación entre las recomendaciones globales y las fortalezas o aspectos por mejorar globales relacionados por los pares académicos en el Informe de Evaluación Externa. Esto permitirá una mejor comprensión de estos aspectos como elementos fundamentales en la formulación del PGD 2022-2024, el Plei 2034 y el Plan de Mejora Institucional.

La relación que se establece entre los tres aspectos mencionados anteriormente, tiene como punto de partida las recomendaciones institucionales, considerando que, generalmente, estos son los aspectos que se relacionan en las resoluciones de acreditación otorgadas por el Ministerio de Educación Nacional, y, por ende, se convierten en los compromisos de mejoramiento que se proponen a la Universidad, los cuales, en el marco de la autonomía institucional, se pueden aceptar, adoptar, adaptar e implementar, ya sea para formular acciones de mantenimiento y consolidación (en cuanto a las fortalezas) o acciones de mejoramiento (en cuanto a los aspectos por mejorar).

En la tabla 25 se presenta la relación entre recomendaciones y aspectos por mejorar o fortalezas globales. Para la lectura y comprensión, se debe tener en cuenta que cada uno de los aspectos relacionados se encuentran debidamente numerados, lo cual facilita comprender la relación entre ellos, debido a que no se tiene una relación uno a uno y, en algunos casos, las oportunidades de mejora y fortalezas se relacionan con más de una recomendación.

**Tabla 25. Relación entre las recomendaciones, fortalezas y aspectos a mejorar derivadas del Informe de Evaluación Externa (IEE)**

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas
<p>1. Generar indicadores que permitan evidenciar la apropiación de la misión y el proyecto institucional en la comunidad universitaria y que puedan ser incorporados de manera constante a los procesos de autoevaluación y de planeación de mediano y largo plazo.</p>	<p>1. 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>8. Existencia de reconocimiento regional y nacional sobre la contribución de los profesores al país y a la Universidad en particular, a través de sus actividades de investigación y de extensión solidaria.</p> <p>16. 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>29. La Universidad impacta de manera positiva en la transformación de las realidades del país y el mundo a través de la calidad académica de sus egresados, que se han logrado posicionar en contextos políticos, económicos, científicos, culturales y empresariales.</p>
<p>2. 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>3. Fortalecer la aplicación de las políticas afirmativas de género en el proceso de admisión para asegurar la 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>31. 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 del 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>2. 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 Universidad Nacional como un espacio inclusivo y multicultural.</p> <p>34. 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>3. 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>4. 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>24. Mejorar y ampliar los mecanismos de participación de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria, en los procesos de autoevaluación.</p>	<p>32. 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>
<p>4. A pesar de las limitaciones presupuestales conocidas y la congelación de la planta profesoral por parte del Estado, se recomienda fomentar y desarrollar estrategias internas que permitan pasar los profesores de hora cátedra vinculados a profesores de tiempo completo en las sedes de presencia nacional, con el fin de fortalecer las funciones sustantivas de docencia y extensión.</p>	<p>6. Revisar y ampliar la planta de profesores de carrera en las sedes de presencia nacional por cuanto resulta ser todavía insuficiente para el cumplimiento de las necesidades misionales.</p>	<p>4. Mantenimiento y mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la planta de profesores de carrera.</p> <p>5. Existencia de un nuevo Estatuto del personal académico que permite el manejo adecuado y transparente del profesorado con criterios unificados en cuanto a su ingreso, promoción, ascenso y desvinculación.</p> <p>6. Fortalecimiento del compromiso de la Universidad con el desarrollo profesoral mediante las comisiones de estudios lo cual ha derivado en un incremento en el porcentaje de profesores con doctorado.</p>
<p>5. Avanzar en la consolidación de Estudios de Impacto de todas las funciones misionales, así como en la implementación del Sistema de Indicadores de Gestión Institucional y de los Sistemas de Información para la</p>	<p>23. 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>11. La Universidad Nacional 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, tendientes al desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico del país.</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas
toma de decisiones y el direccionamiento estratégico.	<p>1. 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>13. Realizar estudios de impacto en torno a las acciones de visibilidad que permita evidenciar los resultados y beneficiarios en relación con el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta realizar una evaluación sistemática del impacto de los distintos programas para cumplir metas misionales y optimizar la visibilidad ni se ha sistematizado un estudio de los beneficiarios de los programas de internacionalización con vistas a medir el impacto en las actividades misionales de la universidad (Factor 5)</li> </ul> <p>19. Complementando lo anterior (Aspecto por mejorar 18), 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 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.</p>	<p>16. 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>31. Existencia de procesos de planeación estratégica que articula los diferentes niveles de direccionamiento institucional.</p> <p>37. 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>
6. Establecer de manera prioritaria y permanente, planes de formación en pedagogía y didáctica para la totalidad del 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>2. 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 y PEAMA, con el fin de asegurar el éxito estudiantil y la disminución de los factores de riesgo de deserción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar los programas de capacitación y fortalecimiento de las competencias pedagógicas y didácticas de los docentes buscando asegurar el éxito académico de los estudiantes. Se debe trabajar para que las debilidades didácticas de los profesores no se conviertan en motivo de deserción. (Factor 2)</li> </ul> <p>7. 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>36. 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>7. Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos al interior de la Universidad, a nivel nacional y a nivel internacional, a través de la participación en redes, eventos y movibilidades que han dado como resultado el incremento de la producción científica y académica</p>
7. Fortalecer la formación integral en habilidades de emprendimiento, ética y liderazgo, 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>10. 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>34. 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>
8. Consolidar los mecanismos y las estrategias para favorecer la flexibilidad	9. Revisar los mecanismos y las estrategias de flexibilidad curricular e interdiscipliniedad para	3. Existencia de una oferta académica articulada entre los niveles de pregrado, maestría y doctorado de las

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas
curricular, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad entre facultades y sedes. Así mismo, avanzar en los procesos de internacionalización del currículo.	superar el nivel de Facultad. De igual manera, avanzar en los procesos de internacionalización del currículo.	mismas facultades que le abre a los estudiantes una ruta consistente para su formación.
9. Propiciar espacios dentro del currículo y por fuera de él, 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.	11. Propiciar mecanismos y estrategias para vincular al sector externo, 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.	9. Existencia de avances significativos en la implementación de la Reforma Académica del 2008 y su impacto en materia de flexibilidad, interdisciplinariedad e internacionalización.
10. Consolidar el modelo de evaluación y actualización curricular que responda a los lineamientos definidos en el Acuerdo 033 de 2007 y a los lineamientos de los 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.		10. 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.
		14. Consolidación de la guía para la construcción de los Proyectos Educativos de Programas –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.
		15. Notable crecimiento en los últimos 10 años en número de programas acreditados tanto de pregrado como de posgrado. Se destaca que 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 Posgrados (AUIP).
11. 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 y/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.	8. 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, pero sin perder rigor académico en las revisiones.	12. 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.
12. 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.	11. Propiciar mecanismos y estrategias para vincular al sector externo, 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.	13. 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 al interior de las facultades y con programas extranjeros.
	13. Realizar estudios de impacto en torno a las acciones de visibilidad que permita evidenciar los resultados y beneficiarios en relación con el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.	1. 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 programa PEAMA.
12. 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.	22. Como consecuencia de lo anterior (Aspecto por mejorar 21), se deben seguir fortaleciendo los grupos de investigación en las categorías más altas del ScientiCol. Pero es igualmente importante que la Universidad Nacional se proyecte en forma más explícita en el ámbito internacional. Para tal fin, se deben hacer periódicamente análisis comparativos con las principales universidades de América Latina	

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas
	<p>utilizando un conjunto de indicadores académicos que se seleccionen, 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 Nacional en redes internacionales y comunidades de conocimiento, ampliamente reconocidas a nivel de la Ciencia mundial.</p>	
<p>13. Incrementar y diversificar los recursos para el apoyo a la movilidad de profesores y estudiantes.</p>	<p>12. Fortalecer los programas de intercambio académico y la participación de los profesores en eventos internacionales.</p>	<p>7. Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos al interior de la Universidad, a nivel nacional y a nivel internacional, a través de la participación en redes, eventos y movidades que han dado como resultado el incremento de la producción científica y académica.</p>
<p>14. 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.</p>	<p>14. Fortalecer y agilizar los sistemas administrativos de apoyo a la investigación, en las diversas Sedes de la universidad.</p> <p>15. Fortalecer la Estrategia de Digitalización de la universidad buscando mejorar la articulación entre los diversos Sistemas de Información, tanto los de las áreas académicas, como 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.</p>	<p>30. Existencia de sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa.</p>
<p>15. Para poder proyectarse como una universidad de excelencia a nivel internacional, se deben hacer periódicamente análisis comparativos con las principales universidades de América Latina, con el fin de analizar el posicionamiento relativo de la universidad e identificar metas importantes para asegurar la proyección de la universidad entre las mejores universidades de la región.</p>	<p>20. 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 Universidad Nacional, 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 cuáles se realizan sus investigaciones.</p>	<p>11. La Universidad Nacional 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, tendientes al desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico del país.</p> <p>18. La Universidad ha logrado posicionarse y mejorar su escalafón en diferentes <i>rankings</i> internacionales. A nivel nacional, ocupa los primeros lugares en estas mediciones de tipo internacional.</p>
<p>16. La evolución que se ha dado entre el 2010 y el 2019 del número de profesores de tiempo completo y el número 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 Universidad Nacional 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.</p>	<p>16. Es muy importante analizar de cerca la evolución del número de estudiantes y del número de profesores de tiempo completo. La evolución que se ha dado entre el 2010 y el 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 Universidad Nacional quiere seguir mejorando su calidad.</p> <p>Un aspecto clave en el sistema de costos de la institución es la información del Programa de Trabajo Académico de los profesores –PTA– como un importante inductor de costo, a juzgar por el Informe de Autoevaluación y las evaluaciones de dicho sistema, constituye una oportunidad de mejoramiento para la institución definir los procedimientos, el flujo y el reconocimiento de las actividades del PTA, como por ejemplo, las comisiones</p>	<p>19. Aunque el total de la planta profesoral no varió mucho en el periodo 2010-2019, sí se fortalecieron dos aspectos que son indispensables para la investigación de calidad. En primer lugar, se incrementó la proporción de la planta profesoral de tiempo completo, al pasar de 67 % en el 2010 a 77 % en el 2019. En segundo lugar, el porcentaje de profesores con Doctorado pasó de 32 % en el 2010 a 53 % en el 2019.</p> <p>20. 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, que se destaca en el siguiente punto.</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas
	<p>de estudio que demandan una articulación del sistema de información con diferentes dependencias al implicar el cumplimiento de compromisos adquiridos posterior a la terminación de los estudios. (Factor 12)</p> <p>Consecuente con lo anterior es preciso generar, atendiendo la autonomía universitaria y la regulación existente al sector que pertenece la Universidad, una comisión para analizar las políticas de gestión del recurso humano que inciden en el Sistema de Costeo, factor fundamental en el desarrollo institucional y principal costo en la estructura financiera, puede ser una oportunidad para mantener los criterios de eficacia, eficiencia, oportunidad y calidad que consagran en el marco más amplio de la gestión financiera. (Factor 12)</p>	
<p>17. Es muy importante mantener e incrementar el nivel de inversión en investigación para consolidar la capacidad de la Universidad Nacional como Universidad de Investigación de calidad internacional. Colombia requiere una Universidad de Investigación de calidad internacional para poder integrarse a las Sociedades del Conocimiento caracterizadas por los grandes cambios que se están dando en la Ciencia y la Tecnología a nivel mundial.</p>	<p>17. En la última década la Universidad Nacional ha dado pasos muy importantes para consolidarse como una Universidad de Investigación, reflejando estándares internacionales. Con base en esto, es muy importante mantener e incrementar el nivel de inversión en investigación para poder desempeñar la función de Universidad de Investigación que Colombia requiere, en el contexto actual caracterizado por los grandes cambios que se están dando en la Ciencia y la Tecnología a nivel mundial. Reflejando su naturaleza de Universidad Plena, es importante fortalecer la investigación en los diversos campos del conocimiento.</p>	<p>22. Al mismo tiempo, la Universidad Nacional incrementó significativamente su inversión en investigación, pasando de \$26.252 millones en el 2010, a \$108.504 millones en el 2019. Este incremento se logró parte con recursos propios de la universidad, y parte con un importante incremento en la capacidad de movilizar recursos financieros externos a la universidad de diversas fuentes nacionales.</p>
<p>18. Se deben fortalecer los estudios sobre los resultados y el impacto que se está logrando con la investigación, con el fin de poder 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 cuáles se realizan sus investigaciones.</p>	<p>20. 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 Universidad Nacional, 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 cuáles se realizan sus investigaciones.</p>	<p>8. Existencia de reconocimiento regional y nacional sobre la contribución de los profesores al país y a la Universidad en particular, a través de sus actividades de investigación y de extensión solidaria.</p> <p>16. 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>19. Mejorar la articulación entre los Sistemas de Información de la universidad, tanto los de las áreas académicas, como 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>14. Fortalecer y agilizar los sistemas administrativos de apoyo a la investigación, en las diversas Sedes de la universidad.</p>	<p>17. 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>30. Existencia de sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa.</p>
<p>20. Se debe seguir incrementando el nivel de publicaciones científicas en revistas indexadas internacionalmente, no solamente en las dos áreas del conocimiento con mayor producción científica que son las Ciencias Naturales</p>	<p>18. Se debe seguir incrementando el nivel de publicaciones científicas en revistas indexadas internacionalmente, 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</p>	<p>23. 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</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas
<p>y las Ingenierías, sino también en las Ciencias Sociales, las Ciencias Agrarias y las Ciencias Humanas.</p>	<p>importante incrementar las publicaciones científicas indexadas en las Ciencias Sociales, las Ciencias Agrarias y las Ciencias Humanas.</p>	<p>significativamente en los últimos 10 años, al pasar de 1.106 publicaciones indexadas en el 2010, a 2.230 publicaciones indexadas por año en el 2019. El 68,9 % de estas publicaciones 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 publicaciones.</p>
<p>21. Con el fin de poder analizar los aportes que la investigación de la universidad hace al desarrollo social del país y a los desafíos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, es importante desarrollar indicadores de impacto de la investigación diferentes a las publicaciones, que tomen en consideración dinámicas tan importantes como la Investigación-Acción-Participativa (IAP) y la co-creación de conocimiento con ciudadanos y productores.</p>	<p>19. Complementando lo anterior (<i>Aspecto por mejorar 18</i>), 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 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.</p>	<p>25. Desde el punto de vista de la pertinencia y del impacto práctico de la investigación, en la visita a la Universidad Nacional pudimos identificar casos de proyectos y líneas de investigación que están generando un impacto muy importante en mejorar el bienestar de la población en diversas regiones del país, en fortalecer los Programas de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial (PDRIET) y en aportar al desafío de la construcción de la Paz y de la Sociedad del Post-Conflicto, mencionado arriba.</p> <p>27. Reconocimiento externo sobre el impacto de la Universidad en procesos de proyección regional y nacional. Su impacto se evidencia en las patentes e innovaciones tecnológicas que produce en todo el país, y en sus centros y observatorios que desarrollan actividades de gran impacto en los procesos de desarrollo regional.</p> <p>28. Se reconoce la existencia de proyectos de extensión solidaria en beneficio de comunidades sociales y territorios de diversas condiciones los cuales son reconocidos por parte de graduados, empleadores, entidades y sectores de relacionamiento institucional.</p> <p>29. La Universidad impacta de manera positiva en la transformación de las realidades del país y el mundo a través de la calidad académica de sus egresados, que se han logrado posicionar en contextos políticos, económicos, científicos, culturales y empresariales.</p>
<p>22. Reflejando la naturaleza globalizada de la ciencia, se debe fortalecer la participación de los grupos de investigación de la Universidad Nacional en redes internacionales de investigación y en comunidades de conocimiento en campos de la ciencia importantes. Se deben especialmente fortalecer campos en los cuáles la Universidad Nacional 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>22. Como consecuencia de lo anterior (<i>Aspecto por mejorar 21</i>), se deben seguir fortaleciendo los grupos de investigación en las categorías más altas del ScientiCol. Pero es igualmente importante que la Universidad Nacional se proyecte en forma más explícita en el ámbito internacional. Para tal fin, se deben hacer periódicamente análisis comparativos con las principales universidades de América Latina utilizando un conjunto de indicadores académicos que se seleccionen, 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 Nacional en redes internacionales y comunidades de conocimiento, ampliamente reconocidas a nivel de la Ciencia mundial.</p>	<p>21. El número de los grupos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS (ahora MinCiencias) se mantuvieron prácticamente en el mismo número total, pasando 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 más que se duplicaron, 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>24. La investigación de la Universidad Nacional 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 Nacional están desempeñando un papel importante tanto en los programas de IOCARIBE en el Caribe, como en los programas de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental (COI) a nivel mundial.</p> <p>26. Como consecuencia de los siete puntos anteriores, en los diez años que han transcurrido desde la primera acreditación (2010-2019), la</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas
		<p>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. En la siguiente sección, al plantear las oportunidades de mejora que confronta, veremos como el paso que ha logrado dar en esta década le 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 el cual las Universidades de Investigación desempeñan un papel muy importante.</p>
<p>23. 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>2. 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 y PEAMA, con el fin de asegurar el éxito estudiantil y la disminución de los factores de riesgo de deserción.</p> <p>De igual manera, y como se enuncia en el Informe, se debe realizar un seguimiento a los egresados y a los futuros egresados de las Sedes de Presencia Nacional, con planes retorno que promuevan el regreso a sus regiones de origen. (Factor 7)</p> <p>Se debe priorizar en las sedes andinas los apoyos económicos y subsidios a estudiantes de bajos recursos, que provienen de una sede de presencia nacional a través del PEAMA. Inclusive debería estar establecido a nivel normativo, ya que los cupos establecidos en el PEAMA son limitados. (Factor 9)</p>	<p>1. 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 programa PEAMA.</p> <p>7. Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos al interior de la Universidad, a nivel nacional y a nivel internacional, 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>33. Existencia de programa 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>24. 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 la totalidad de factores evaluados y fortalezca las estrategias de documentación sistemática y permanente.</p>	<p>24. Mejorar y ampliar los mecanismos de participación de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria, en los procesos de autoevaluación.</p> <p>25. Revisar el modelo de autoevaluación con el fin de depurar elementos tales 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>32. 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>
<p>25. Ampliar los servicios y programas de bienestar universitario a los estudiantes de posgrado y personal docente y administrativo.</p>	<p>26. 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>28. Consolidar una planta administrativa estable y no por prestación de servicios, para garantizar la continuidad de los servicios de bienestar.</p> <p>30. 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>	<p>34. 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>26. Avanzar en la implementación del modelo de integración multicampus como sistema articulado, para superar las dificultades que en algunos aspectos genera la centralización de procesos.</p>	<p>5. 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>2. 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 Universidad Nacional como un espacio inclusivo y multicultural.</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas
	<p>27. Ampliar los apoyos económicos y los subsidios a estudiantes de bajos recursos en las sedes de presencia nacional.</p> <p>29. 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 el reconocimiento de las necesidades y particularidades de los contextos regionales.</p>	<p>31. Existencia de procesos de planeación estratégica que articula los diferentes niveles de direccionamiento institucional.</p> <p>35. Evidencia de una clara estructura organizacional con asignación de responsabilidades en todos los niveles y en cada una de las sedes.</p> <p>37. 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>36. Medios de comunicación y de divulgación reconocidos y premiados que garantizan la visibilización de los avances académicos en todas las áreas.</p>
<p>27. Gestionar los recursos para el mantenimiento y funcionamiento de la infraestructura física 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 medio ambiente.</p>	<p>32. Avanzar en la adecuación de espacios físicos para el desplazamiento de personas con dificultades de acceso y movilidad.</p> <p>33. Garantizar la inversión en el reforzamiento estructural de la infraestructura física y, de manera especial, en la Sede Tumaco.</p> <p>Se han fortalecido los espacios para el uso de personas en condición de discapacidad. No obstante, todavía hay dificultades para las adecuaciones de acceso y movilidad. (Factor11)</p> <p>Aunque en los últimos diez años se ha invertido en aspectos de reforzamiento estructural, construcción de edificios, mantenimiento y modernización de diversos espacios, aún existen temas críticos como la falta de un edificio para la Facultad de Artes y los problemas estructurales que todavía afectan a algunas edificaciones. La sede Tumaco, merece mención especial, ya que si bien hay proyectos de inversión que están en marcha, durante la ventana de observación del periodo en evaluación la infraestructura física se caracterizó por ser limitada y provisional. De igual manera, la necesidad de crecer en infraestructura a través de laboratorios, en las otras sedes de presencia nacional. (Factor 11)</p> <p>Es necesario gestionar recursos adicionales para soportar el efecto del crecimiento de la Universidad, tanto para inversión como para gastos de funcionamiento, atendiendo las particularidades de cada sede. De la misma manera, se deben fortalecer las políticas y su implementación en lo referente a los procesos de apropiación patrimonial y urbanística de los campus universitarios, el enfoque sostenible y manejo de residuos. (Factor 11)</p>	<p>39. Existencia de una sólida infraestructura física que garantiza el desarrollo de los fines misionales de la Universidad.</p>
<p>28. Gestionar recursos para mejorar la infraestructura tecnológica y la conectividad asociada al uso de TIC en todas las Sedes de la Universidad.</p>	<p>34. Mejorar la conectividad asociada al uso de las TIC para lo cual se deben gestionar los recursos necesarios, así como también para garantizar el funcionamiento y mantenimiento de la infraestructura de cada sede.</p>	<p>38. Inversión permanente en el mantenimiento y actualización de la infraestructura y recursos de apoyo académico y tecnológicos.</p>
<p>29. Integrar los sistemas de información financiera que posibiliten una arquitectura del dato para la gestión eficiente, los procesos de comunicación entre dependencias y las sedes de la Universidad. Así mismo, implementar en su totalidad del sistema financiero</p>	<p>37. 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</p>	<p>30. Existencia de sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa.</p> <p>41. Existencia del Estatuto de Planeación y Presupuestos que ha mejorado el ejercicio institucional en materia contable, presupuestal y de tesorería.</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas
QUIPU para integrar la gestión de todas las sedes y unidades de la Universidad.	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.	
30. Implementar procedimientos para el flujo de información y el control del inventario para los activos intangibles y para los recursos de arte y cultura.	37. 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.	40. Avance en el diseño de una batería de indicadores para el seguimiento y control de la gestión de los recursos financieros y la divulgación de sus resultados.
	35. Definir los procedimientos para valorar los activos intangibles de la Universidad y que se encuentran en los programas y en los procesos desarrollados en eses nivel.	42. La gestión financiera es realizada por personas que cumplen con los perfiles para su desarrollo óptimo.
31. Diversificar las fuentes de financiamiento de la Universidad <sup>1</sup> .		

<sup>1</sup> Se considera que esta recomendación se asocia con cada una de las oportunidades de mejoramiento y las fortalezas.

Fuente: Informe de Evaluación Externa (IEE).

Según la información anterior, se identifica que cada una de las recomendaciones propuestas por los pares académicos se articulan tanto con las oportunidades de mejora como con las fortalezas identificadas para la Universidad. Esto significa que, para aquellas recomendaciones que la Institución decida adoptar, adaptar e implementar, se deben establecer acciones de mejora que, por una parte estén orientadas a mantener las fortalezas identificadas sin perjuicio de su mejoramiento, y por otra parte, a solventar las oportunidades de mejora identificadas, acciones que deben estar inmersas y articuladas en el futuro PGD 2022-2024 y en el Plei 2034, de forma que permitan la materialización del horizonte estratégico establecido por y para la Institución.

## 2.5. Análisis comparativo de las recomendaciones de mejoramiento en el marco de los procesos de Acreditación Institucional de Alta Calidad adelantados en 2010 y en 2020

Una vez conocidos los resultados derivados del procesos de autoevaluación institucional con fines de la renovación de la acreditación y su relación con los resultados del proceso de evaluación externa en cada uno de los factores evaluados, así como los resultados globales emitidos por el equipo de pares en este último proceso, se considera pertinente analizar la relación de los resultados obtenidos por la Institución en los dos procesos de evaluación externa adelantados, e identificar, en el marco de los 10 años de la Acreditación Institucional, las mejoras alcanzadas y aquellos aspectos en los cuales se mantienen recomendaciones de mejora.

Este análisis se desarrolla a partir de un estudio comparativo de las recomendaciones globales de mejoramiento recibidas por la Institución en 2010 (Resolución 2513 de 2010 del MEN) y 2020 (Informe de Evaluación Externa 2020), como se presenta a continuación:

Inicialmente, los resultados del proceso de autoevaluación de 2019 evidenciaron un crecimiento significativo en la consolidación de las funciones sustantivas: implementación del Acuerdo 033 del 2007 del CSU para el fortalecimiento de los procesos de formación; consolidación de una planta docente especialmente con formación de doctorado; incremento en la producción científica y

tecnológica que conllevó a la consolidación y posicionamiento de grupos e investigadores, al posicionamiento en *rankings* internacionales, al desarrollo de proyectos de extensión solidaria, al impacto significativo de proyectos desarrollados en el sector externo y el contexto local, regional y nacional; aumento de la visibilidad de la Institución principalmente de sus sedes de presencia nacional, a razón del fortalecimiento del programa PEAMA como estrategia de democratización del conocimiento y oportunidad de acceso a la educación superior; ampliación de la oferta de servicios de bienestar a la comunidad académica; fortalecimiento de la infraestructura especialmente tecnológica, reconocimiento a los procesos de comunicación y divulgación interna y externa; consolidación de modelos de planeación y gestión estratégica para la toma de decisiones y la proyección de planes estratégicos de largo plazo; consolidación de una cultura de la autoevaluación y la autorregulación soportados en sistemas de información y de gestión que fortalece los sistemas de calidad de la Institución; una planeación y gestión financiera que permita la ejecución el seguimiento y el control efectivo de los recursos financieros; entre otros aspectos que han llevado a la Institución a consolidar y desarrollar acciones que le permiten cumplir con sus orientaciones estratégicas, tal como se ha presentado a lo largo del presente documento.

Ahora bien, a la luz de los resultados y avances significativos en la Institución en la última década, desde la perspectiva de los procesos de autoevaluación y evaluación externa específicamente, se realizó una comparación de las recomendaciones de la Resolución 2513 de 2010 -por la cual se otorgó la acreditación institucional por 10 años a la Universidad Nacional de Colombia- y las recomendaciones presentadas en el Informe de Evaluación Externa de 2020, con el fin de identificar, después de 10 años de acreditación, aquellos aspectos en los cuales se mantiene el planteamiento de recomendaciones para el mejoramiento continuo de la Institución y aquellos en los cuales por primera vez se consideran recomendaciones de mejoramiento.

En la tabla 26 se presentan las recomendaciones recibidas en 2020, junto aquellas recomendaciones dadas en 2010 que son equiparables y que se considera se deben seguir trabajando, teniendo en cuenta los aspectos que se manifiestan y detallan en cada una de ellas.

**Tabla 26. Relación entre las recomendaciones registradas en la Resolución 2513 de 2010 del MEN y las recomendaciones registradas en el Informe de Evaluación Externa 2020**

Recomendaciones 2020	Recomendaciones 2010
1. Generar indicadores que permitan evidenciar la apropiación de la misión y el proyecto institucional en la comunidad universitaria y que puedan ser incorporados de manera constante a los procesos de autoevaluación y de planeación de mediano y largo plazo.	
2. 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.	
3. 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.	
4. A pesar de las limitaciones presupuestales conocidas y la congelación de la planta profesoral por parte del Estado, se recomienda fomentar y desarrollar estrategias internas que permitan pasar los profesores de hora cátedra vinculados a profesores de tiempo completo en las sedes de presencia nacional, con el fin de fortalecer las funciones sustantivas de docencia y extensión.	Aumentar la proporción de profesores de dedicación exclusiva y de tiempo completo, de forma que se continúe consolidando una comunidad académica cada vez más equilibrada y estable, desde el punto de vista disciplinar y profesional, acorde con los desarrollos y perspectivas de cada una de las Sedes, que atienda las funciones de docencia, investigación, proyección social y gestión de los distintos programas y proyectos que ofrece y proyecte ofrecer la Universidad.
16. La evolución que se ha dado entre el 2010 y el 2019 del número de profesores de tiempo completo y el número 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	Fortalecer las plantas de profesores en las sedes de presencia nacional de modo que se puedan abordar nuevas ofertas de programas de pre y posgrado, así como continuar con la consolidación de los esfuerzos de investigación y extensión que se vienen adelantando o iniciando, e

Recomendaciones 2020	Recomendaciones 2010
recomienda que la Universidad Nacional 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.	intensificar la concurrencia de grupos e investigadores de las diferentes Sedes y de otras instituciones para el desarrollo de proyectos de interés para las zonas donde éstas se hallan ubicadas. Proseguir con la vinculación de doctores y con el apoyo al plan de desarrollo profesoral en programas de posgrados especialmente a nivel de doctorado, en las áreas disciplinares propias del desarrollo académico de la Institución.
5. Avanzar en la consolidación de Estudios de Impacto de todas las funciones misionales, así 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.	Desarrollar estudios de impacto de las ejecuciones en las labores misionales de cada Sede.
6. Establecer de manera prioritaria y permanente, planes de formación en pedagogía y didáctica para la totalidad del 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.	Fortalecer las estrategias para el perfeccionamiento pedagógico de los profesores y del personal auxiliar que participa en actividades lectivas.
7. Fortalecer la formación integral en habilidades de emprendimiento, ética y liderazgo, 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.	
8. Consolidar los mecanismos y las 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.	Favorecer la presencia de espacios de encuentro y diálogo para apoyar y fortalecer el trabajo interdisciplinario de los programas académicos y la reflexión permanente sobre las estructuras curriculares.
9. Propiciar espacios dentro del currículo y por fuera de él, 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.	Continuar la concreción de las orientaciones curriculares de la Universidad en los planes de estudio, en los procesos pedagógicos, en la adquisición de competencias avanzadas en el manejo de lengua extranjera, en los sistemas de evaluación de los aprendizajes, y en la adecuación de la estructura organizacional en lo académico-administrativo de cada Sede en correspondencia con el Estatuto General.
10. Consolidar el modelo de evaluación y actualización curricular que responda a los lineamientos definidos en el Acuerdo 033 de 2007 y a los lineamientos de los 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.	
11. 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 y/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.	En el marco de la consolidación del perfil proyectado para cada Sede, acometer los estudios de viabilidad institucional para el incremento y diversificación de la oferta de formación en los niveles de maestría y de doctorado y el diseño y equipamiento académico y administrativo para la puesta en funcionamiento de los nuevos programas.
12. 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.	
15. Para poder proyectarse como una universidad de excelencia a nivel internacional, se deben hacer periódicamente análisis comparativos con las principales universidades de América Latina, con el fin de analizar el posicionamiento relativo de la universidad e identificar metas importantes para asegurar la proyección de la universidad entre las mejores universidades de la región.	A partir de los desarrollos alcanzados, proyectarse como Universidad de excelencia a nivel mundial
13. Incrementar y diversificar los recursos para el apoyo a la movilidad de profesores y estudiantes.	Consolidar la estrategia de internacionalización de las actividades misionales de la Universidad y ampliar la participación de los profesores y estudiantes en convenios, redes y proyectos interinstitucionales, así como su interacción con los sectores estatal, social y productivo y con las comunidades académicas a nivel nacional e internacional.
14. 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.	
18. Se deben fortalecer los estudios sobre los resultados y el impacto que se está logrando con la investigación, con el fin de poder 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	Fortalecer las plantas de profesores en las sedes de presencia nacional de modo que se puedan abordar nuevas ofertas de programas de pre y posgrado, así como continuar con la consolidación de los esfuerzos de investigación y extensión que se vienen adelantando o iniciando, e

Recomendaciones 2020	Recomendaciones 2010
<p>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 cuáles se realizan sus investigaciones.</p>	<p>intensificar la concurrencia de grupos e investigadores de las diferentes Sedes y de otras instituciones para el desarrollo de proyectos de interés para las zonas donde éstas se hallan ubicadas.</p> <p>Continuar los esfuerzos de articulación de las sedes de presencia nacional con las otras Sedes de la Universidad Nacional, con los entes gubernamentales del orden regional y local, empresarial y del orden social y con entidades internacionales.</p> <p>Propender por un desarrollo cooperado con universidades de reconocida calidad del país y del exterior y en particular entre las diferentes sedes de la Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>Intensificar los esfuerzos de difusión de las realizaciones de las sedes de presencia nacional ante la comunidad regional, nacional e internacional.</p>
<p>19. Mejorar la articulación entre los Sistemas de Información de la universidad, tanto los de las áreas académicas, como 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>Considerar el planteamiento de planes y estrategias de desarrollo de largo plazo, la articulación de los diferentes sistemas de información con que cuenta la Universidad y la consolidación e implantación de indicadores de gestión de la Institución vista como un todo y de cada una de las Sedes.</p>
<p>29. Integrar los sistemas de información financiera que posibiliten una arquitectura del dato para la gestión eficiente, los procesos de comunicación entre dependencias y las sedes de la Universidad. Así mismo, implementar en su totalidad del sistema financiero QUIPU para integrar la gestión de todas las sedes y unidades de la Universidad.</p>	
<p>20. Se debe seguir incrementando el nivel de publicaciones científicas en revistas indexadas internacionalmente, no solamente 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>Procurar mayores niveles de productividad académica de los profesores, representada en artículos en revistas indexadas, material docente, libros, patentes y producción artística entre otros.</p>
<p>17. Es muy importante mantener e incrementar el nivel de inversión en investigación para consolidar la capacidad de la Universidad Nacional como Universidad de Investigación de calidad internacional. Colombia requiere una Universidad de Investigación de calidad internacional para poder integrarse a las Sociedades del Conocimiento caracterizadas por los grandes cambios que se están dando en la Ciencia y la Tecnología a nivel mundial.</p>	<p>Continuar el proceso de consolidación de los grupos y las líneas de investigación, de forma que logren aún mayor visibilidad y reconocimiento dentro de la comunidad académica nacional e internacional.</p>
<p>21. Con el fin de poder analizar los aportes que la investigación de la universidad hace al desarrollo social del país y a los desafíos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, es importante desarrollar indicadores de impacto de la investigación diferentes a las publicaciones, que tomen en consideración dinámicas tan importantes como la Investigación-Acción-Participativa (IAP) y la co-creación de conocimiento con ciudadanos y productores.</p>	
<p>22. Reflejando la naturaleza globalizada de la ciencia, se debe fortalecer la participación de los grupos de investigación de la Universidad Nacional en redes internacionales de investigación y en comunidades de conocimiento en campos de la ciencia importantes. Se deben especialmente fortalecer campos en los cuáles la Universidad Nacional 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>23. 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>24. 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 la totalidad de factores evaluados y fortalezca las estrategias de documentación sistemática y permanente.</p>	<p>Proseguir con las estrategias y mecanismos de la Universidad para procurar disminuir la deserción estudiantil y los tiempos requeridos por los estudiantes para completar los programas académicos.</p>
<p>25. Ampliar los servicios y programas de bienestar universitario a los estudiantes de posgrado y personal docente y administrativo.</p>	<p>Fortalecer el programa de seguimiento e interacción con los egresados de los distintos programas académicos de cada Sede.</p>
<p>26. Avanzar en la implementación del modelo de integración multicampus como sistema articulado, para superar las dificultades que en algunos aspectos genera la centralización de procesos.</p>	
<p>27. Gestionar los recursos para el mantenimiento y funcionamiento de la infraestructura física 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</p>	<p>Proseguir con los esfuerzos de certificación de laboratorios, de consolidación, modernización y mantenimiento de la planta física, y de la infraestructura de apoyo requerida para la realización de las diferentes actividades académicas y administrativas de cada Sede.</p>

Recomendaciones 2020	Recomendaciones 2010
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 medio ambiente.	
28. Gestionar recursos para mejorar la infraestructura tecnológica y la conectividad asociada al uso de TIC en todas las Sedes de la Universidad.	
30. Implementar procedimientos para el flujo de información y el control del inventario para los activos intangibles y para los recursos de arte y cultura.	
31. Diversificar las fuentes de financiamiento de la Universidad.	Intensificar los esfuerzos para la diversificación de las fuentes nacionales e internacionales de ingresos que complementen la financiación de la Institución en el ejercicio de sus diversas funciones misionales.

Fuente: elaboración propia.

Según lo anterior, las recomendaciones propuestas en el marco del Informe de Evaluación Externa de 2020 recogen aquellas de 2010. Por supuesto, es importante resaltar que la Universidad Nacional de Colombia adelantó diferentes estrategias tanto para mantener y consolidar sus fortalezas como para trabajar en los aspectos por mejorar, lo cual se evidencia en los capítulos 2.3 y 2.4 del presente documento; sin embargo, la mayoría de las recomendaciones recibidas en 2020 presentan algunos elementos y aspectos en común respecto a las recibidas en 2010, por esta razón se consideraron equiparables.

Esta comparación, particularmente permite evidenciar que para la mayoría de las recomendaciones se reconoce un avance significativo en la atención que la Universidad les dio en la última década; empero, para el último proceso de evaluación externa (2020) estas recomendaciones se orientan a consolidar acciones de mejoramiento de mayor impacto y relevancia para el desarrollo institucional, para el quehacer universitario y para la concreción de sus orientaciones estratégicas en los próximos años, a razón de las exigencias de la comunidad universitaria y la sociedad.

De otro lado, también se identifica que, transcurrida la vigencia de la acreditación –10 años–, hay aspectos por mejorar que se mantienen casi de forma explícita y que los pares evaluadores ratifican la necesidad de seguir trabajando en ellos. Por ejemplo, la necesidad de incrementar la planta docente y su formación en pedagogía y didáctica, y la necesidad de que la Universidad diversifique sus fuentes de financiación.

Así las cosas, este ejercicio comparativo pone en evidencia que aún persisten algunos aspectos de mejora, relacionados con el desarrollo institucional, en los cuales no se han tenido los avances y mejoramientos suficientes a lo largo de estos diez últimos años. Ante ello, es necesario e indispensable seguir analizando las razones o circunstancias por las cuales se ha presentado esta situación, teniendo en cuenta la naturaleza de la Institución, sus elementos estratégicos, su perspectiva de universidad de excelencia en los procesos de formación, investigación e innovación social y tecnológica. Esta información se considera de suma importancia para la discusión y formulación del futuro PGD 2022-2024 y del Plei 2034, y, por ende, del Plan de Mejora Institucional.

## CONCLUSIONES PARA EL CAPÍTULO

Teniendo en cuenta la información relacionada y analizada anteriormente, se evidencia la importancia de:

- i) Realizar análisis comparativos entre los resultados de los procesos de autoevaluación y los procesos de evaluación externa, que permitan afianzar las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas por la Institución.
- ii) Realizar un análisis objetivo desde diferentes perspectivas de los juicios de calidad, oportunidades de mejora y fortalezas globales identificados, con el fin de consolidar, unificar o integrar conceptos y criterios que orienten la formulación del plan de mejora institucional con una visión integral a la luz de las orientaciones estratégicas, los planes globales de desarrollo y los lineamientos para la Acreditación de Alta Calidad.
- iii) Realizar análisis comparativos de las recomendaciones de mejoramiento recibidas, con el fin de identificar aquellos aspectos de mejora que han sido superados y también los aspectos que evolucionan en el tiempo, pero que dado los cambios de contextos y necesidades se constituyen aspectos coyunturales que requieren de mejoramiento permanente.
- iv) Es de vital importancia transversalizar los aspectos de mejora identificados en cada uno de los espacios de decisión de la Universidad, con el fin que se establezca un plan de mejora institucional y que se haga un seguimiento permanente de las acciones implementadas y los avances obtenidos que permitan consolidar evidencias y registros para garantizar la trazabilidad de la mejora continua en cada una de las instancias involucradas.

Como parte de la continuación de este análisis comparativo, en el siguiente capítulo se presentan algunas consideraciones respecto a esta situación.

### **3. CONSIDERACIONES RESPECTO AL APOORTE DE LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN EXTERNA A LA DISCUSIÓN Y FORMULACIÓN DEL PGD 2022-2024, EL PLEI 2034 Y EL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL**

Como se ha mencionado en diferentes apartados del presente documento, la Universidad Nacional de Colombia, en el marco de su visión institucional, se ha trazado la apuesta estratégica de ser la mejor universidad del país, la primera universidad colombiana de clase mundial y una de las más importantes de América Latina y el Caribe<sup>35</sup>. En este sentido, con la Acreditación de Alta Calidad recibida en 2010 y la implementación del plan de mejoramiento correspondiente, se evidenciaron y visibilizaron mejoras sustanciales durante la última década, destacando que la Universidad ha sumado esfuerzos en obtener dichos logros, gestionando y administrando los recursos; fortaleciendo el desarrollo de sus funciones misionales de formación, investigación y extensión, así como la visibilidad y el impacto de sus resultados y sus procesos de bienestar como aspecto fundamental del desarrollo integral de la comunidad universitaria; el fortalecimiento de la planta docente; la ampliación, adecuación de la infraestructura y apertura de nuevas sedes; entre otros aspectos relacionados con las recomendaciones propuestas en el marco de la primera acreditación institucional en alta calidad.

En 2019 se consolida el proceso de autoevaluación con fines de renovación de la acreditación institucional, en el cual se evidencian los avances mencionados antes, se identifican las fortalezas y oportunidades de mejora, que se constituyen como la base fundamental para la formulación del Plan de Mejoramiento, con la particularidad de que dicho proceso coincidió con la discusión del Plan Global de Desarrollo 2019-2021. Así mismo, corresponde temporalmente con el desarrollo y la consolidación del Plan Estratégico Institucional (Plei 2034), lo que permite identificar una oportunidad fundamental para la construcción del Plan de Mejoramiento Institucional, asociado con la planeación estratégica de la Universidad, como se ha presentado en capítulos anteriores.

Así entonces, los resultados, tanto del proceso de autoevaluación como de la evaluación externa, orientan sus recomendaciones al desarrollo de acciones de sostenimiento y mejoramiento, asociadas con los elementos de la misión y visión institucionales; al impacto de las funciones misionales; a la consolidación de programas académicos de alta calidad; a la formación de los estudiantes íntegros que respondan a los desafíos del mundo globalizado; al desarrollo, el impacto y consolidación de la investigación, la extensión y proyección social; al trabajo articulado con el sector externo; a la visibilidad de los resultados e impactos de la Institución y todas sus sedes; al desarrollo de un ambiente de bienestar que contribuya a la formación integral; a la consolidación de una infraestructura al servicio de la academia, de la gestión administrativa eficiente y efectiva, y de los procesos de comunicación interna y externa; a la diversificación de los recursos; entre otros que buscan consolidar a la Institución como universidad de excelencia.

Ahora bien, el análisis en torno a la articulación entre los resultados derivados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa con la naturaleza y disposiciones estratégicas de la Universidad Nacional de Colombia, dio cuenta de, por una parte, la necesidad de reflexionar en torno al ejercicio comparativo de las recomendaciones 2010-2020 que evidenció aquellos aspectos reiterativos susceptibles de mejora y que hace pensar en categorizar las problemáticas institucionales asociadas con dichos aspectos; y por otra, la necesidad de agrupar las fortalezas,

---

<sup>35</sup> Proyecto Educativo Institucional, Acuerdo 209 de 2015 del Consejo Superior Universitario, pág. 14.

oportunidades de mejora y recomendaciones resultantes en ejes transversales de mejoramiento, con el fin de articularse con la naturaleza de los procesos de planeación estratégica institucional, y de este manera garantizar la correspondencia con los elementos y componentes del PGD 2022-2024 y el PLei 2034 que están en proceso de discusión y formulación definitiva.

En este mismo sentido, se considera adecuada la articulación de estos ejes de mejoramiento propuestos con los nuevos lineamientos de Acreditación de Alta Calidad establecidos en el Acuerdo 2 de 2020 del CESU. Esto con el fin de realizar una evaluación sistemática y articulada entre los diferentes aspectos de mejoramiento propuestos y los futuros procesos de autoevaluación con fines de acreditación institucional, en coherencia con los planes de desarrollo u otros documentos que den orientación estratégica a la Institución, como lo sugiere el nuevo modelo del CESU.

Con base en las consideraciones presentadas, es fundamental analizar y definir los elementos propuestos, en articulación y armonización objetiva entre los resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa, con el fin de que se constituyan en una propuesta orientadora para la discusión en el marco de la formulación del PGD 2022-2024, PLei 2034 y el Plan de Mejora Institucional.

Se aclara que los elementos y definiciones propuestos en el presente documento serán puestos a consideración de las directivas de la Institución, y por tanto están sujetos a los ajustes y cambios correspondientes, según las sugerencias y consideraciones que se generen al respecto.

### **3.1. Definición de problemáticas estructurales y transversales y de los ejes de mejoramiento en la Universidad Nacional de Colombia**

El ejercicio de análisis relacionado con la comparación de las recomendaciones de mejoramiento de 2010 y 2020 permitió reflexionar e identificar dos tipos de problemáticas que se viven en la Universidad, evidenciadas en consecuencia de la reiteración de las recomendaciones propuestas en los dos ejercicios de evaluación externa. Algunos de estos aspectos cuentan con evidencias de avance significativas y otros se han mantenido en el tiempo de manera coyuntural. En este sentido, la reflexión llevó a clasificar estos aspectos en dos tipos:

1. Aquellos para los que se evidencia mejora en el tiempo, pero que siguen siendo relevantes para el mejoramiento permanente y sobre los cuales surgen cada vez nuevos retos, que hacen que la Institución se plantee nuevas metas en torno a cada uno de ellos.
2. Aquellos sobre los cuales no se evidencia un mejoramiento trascendental con el paso del tiempo, lo que los convierte en problemáticas coyunturales 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 público, que determina, para algunos casos, el desarrollo y la financiación de la Institución.

Analizando lo anterior, se puede identificar que cada una de las problemáticas presenta características diferentes que ayudan a definir la naturaleza de los aspectos por mejorar. En este sentido, para el presente análisis se propone que estas problemáticas se denominen

“**problemáticas circunstanciales**” y “**problemáticas estructurales**”, las cuales tiene las características que se presentan a continuación:

**Tabla 27. Características de las problemáticas circunstanciales y estructurales identificadas para la UNAL**

PROBLEMÁTICAS EXISTENTES UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	
Circunstanciales	Estructurales
Evidencian mejora a lo largo del tiempo.	No se evidencia mejora sustancial a lo largo del tiempo.
Afectan la gestión y el desarrollo institucional en el corto y mediano plazo.	Pueden o no afectar la gestión y el desarrollo institucional, pero se mantienen en el largo plazo.
Pueden cambiar la cultura Institucional.	No cambian la cultura institucional.
Perduran en el tiempo, de acuerdo a las circunstancias	Se enmarcan en una coyuntura permanente.
Pueden mejorar en el corto y mediano plazo.	Pueden mejorar o no en el largo plazo.
Depende de las relaciones internas de la Institución, sus sedes y sus unidades.	Depende de las relaciones internas de la Institución y además de la relación Universidad-Estado.
Se pueden enmarcar en proyectos de inversión y en acciones internas de mejoramiento.	Se deben enmarcar en proyectos de inversión y en los proyectos asociados con los Planes Globales de Desarrollo.
Se constituyen en sustento de los Planes Globales de Desarrollo y los planes de acción de las sedes	Se constituyen en sustento del Plan Estratégico Institucional.

Fuente: elaboración propia.

Después de definir la clasificación y caracterización de las problemáticas identificadas para la Universidad Nacional de Colombia, en el marco de los ejercicios de evaluación interna y externa con fines de acreditación, se definieron y caracterizaron los ejes de mejoramiento para el mediano y largo plazo de la Institución, que permiten una armonización con los elementos y componentes del PGD y el Plei 2034.

En consecuencia, se identifican tres ejes de mejoramiento relacionados con las funciones misionales de la Institución, el desarrollo de sus estamentos y la gestión institucional, que responden de manera pertinente y coherente a la naturaleza de la Institución y sus fines estratégicos (figura 1).

**Figura 1. Ejes de mejoramiento en la Universidad Nacional de Colombia**



Fuente: elaboración propia.

Estos tres ejes de mejoramiento se presentan y se describen en detalle en la tabla 28.

**Tabla 28. Ejes de mejoramiento en la Universidad Nacional de Colombia**

Ejes de Mejoramiento	Descripción
Excelencia, impacto y reconocimiento de las funciones misionales	Este eje de mejoramiento busca establecer acciones orientadas a mantener, fortalecer y mejorar cada uno de los aspectos relacionados con el desarrollo de las funciones misionales de formación, investigación y extensión y proyección social, en el que se permita evaluar los resultados, capacidades e impacto de cada una de ellas, así como su aporte a la construcción de la visión de Universidad que se plantea.
Desarrollo integral de la comunidad académica UNAL	Este eje de mejoramiento busca establecer acciones orientadas a mantener, fortalecer y mejorar los aspectos relacionados con el desarrollo integral de docentes, estudiantes, egresados y administrativos, la relación efectiva de la Institución con cada uno de sus estamentos y la participación efectiva en la construcción de la visión de Universidad que se plantea.
Gestión eficiente, administración sostenible, mejoramiento continuo y buen gobierno	Este eje de mejoramiento busca establecer acciones orientadas a mantener, fortalecer y mejorar cada uno de los aspectos relacionados con los medios educativos e infraestructura suficientes y pertinentes para el desarrollo de las funciones misionales, la gestión eficaz y eficiente de los recursos, la consolidación de estructuras y procesos administrativos al servicio de la academia y la generación de una cultura verdaderamente participativa de autoevaluación y buen gobierno, que contribuyan a la construcción de la visión de Universidad que se plantea.

Fuente: elaboración propia.

Con la definición de los presentes ejes de mejoramiento y su articulación con las problemáticas institucionales definidas, se organizan los aspectos de mejora, las fortalezas y las recomendaciones resultantes en los procesos de autoevaluación y evaluación externa, pero además se consolida la visión integral que se puede desarrollar en estos procesos de análisis, en los cuales cada uno de los ejes son fundamentales para el desarrollo y el mejoramiento institucional de manera sistemática y articulada.

### **3.2. Armonización entre las problemáticas identificadas para UNAL, los ejes de mejoramiento propuestos y las recomendaciones, fortalezas y oportunidades de mejora, como bases fundamentales para la discusión y formulación del PGD 2022-2024, Plei 2034 y el Plan de Mejora Institucional**

Con base en lo expuesto en la sección 3.1., en la tabla 29 se presenta la armonización entre las recomendaciones, oportunidades de mejora y fortalezas establecidas en el Informe de Evaluación Externa con las problemáticas y ejes de mejoramiento propuestos para la Institución.

**Tabla 29. Articulación entre los resultados de evaluación externa, las problemáticas identificadas y los ejes de mejoramiento institucional propuestos**

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
<p>1. Generar indicadores que permitan evidenciar la apropiación de la misión y el proyecto institucional en la comunidad universitaria y que puedan ser incorporados de manera constante a los procesos de autoevaluación y de planeación de mediano y largo plazo.</p>	<p>1. 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>8. Existencia de reconocimiento regional y nacional sobre la contribución de los profesores al país y a la Universidad en particular, a través de sus actividades de investigación y de extensión solidaria.</p> <p>16. 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>29. La Universidad impacta de manera positiva en la transformación de las realidades del país y el mundo a través de la calidad académica de sus egresados, que se han logrado posicionar en contextos políticos, económicos, científicos, culturales y empresariales.</p>		<p>X</p>	<p>Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales</p>
<p>2. 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>3. Fortalecer la aplicación de las políticas afirmativas de género en el proceso de admisión para asegurar la 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>5. 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>2. 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 Universidad Nacional como un espacio inclusivo y multicultural.</p>		<p>X</p>	<p>Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
	27. Ampliar los apoyos económicos y los subsidios a estudiantes de bajos recursos en las sedes de presencia nacional.				
	31. 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 del 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.	34. 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.			
3. 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.	4. 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.	32. Existencia de políticas, modelos y reglamentos para los procesos de autoevaluación y autorregulación, apoyados en información pertinente y disponible para toda la comunidad universitaria.	X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno
4. A pesar de las limitaciones presupuestales conocidas y la congelación de la planta profesoral por parte del Estado, se recomienda fomentar y desarrollar estrategias internas que permitan pasar los profesores de hora cátedra vinculados a profesores de tiempo completo en las sedes de presencia nacional, con el fin de	6. Revisar y ampliar la planta de profesores de carrera en las sedes de presencia nacional por cuanto resulta ser todavía insuficiente para el cumplimiento de las necesidades misionales.	4. Mantenimiento y mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la planta de profesores de carrera. 5. Existencia de un nuevo Estatuto del personal académico que permite el manejo adecuado y transparente del profesorado con criterios unificados en cuanto a su ingreso, promoción, ascenso y desvinculación.	X		Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
fortalecer las funciones sustantivas de docencia y extensión.		6. Fortalecimiento del compromiso de la Universidad con el desarrollo profesoral mediante las comisiones de estudios lo cual ha derivado en un incremento en el porcentaje de profesores con doctorado.			
5. Avanzar en la consolidación de Estudios de Impacto de todas las funciones misionales, así 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.	23. 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.	11. La Universidad Nacional 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, tendientes al desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico del país.	X		Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales
	1. 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.	16. 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.			
	13. Realizar estudios de impacto en torno a las acciones de visibilidad que permita evidenciar los resultados y beneficiarios en relación con el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.	31. Existencia de procesos de planeación estratégica que articula los diferentes niveles de direccionamiento institucional.			

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
	<p>19. 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 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.</p>	<p>37. 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>6. Establecer de manera prioritaria y permanente, planes de formación en pedagogía y didáctica para la totalidad del 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>2. 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 y PEAMA, con el fin de asegurar el éxito estudiantil y la disminución de los factores de riesgo de deserción.</p> <p>7. 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>36. 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>7. Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos al interior de la Universidad, a nivel nacional y a nivel internacional, 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>X</p>	<p>X</p>	<p>Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
7. Fortalecer la formación integral en habilidades de emprendimiento, ética y liderazgo, 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.	10. 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.	34. 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.		X	Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL
8. Consolidar los mecanismos y las 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.	9. Revisar los mecanismos y las estrategias de flexibilidad curricular e interdisciplinariedad para superar el nivel de Facultad. De igual manera, avanzar en los procesos de internacionalización del currículo.	3. 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.	X	X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales
9. Propiciar espacios dentro del currículo y por fuera de él, 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.		9. Existencia de avances significativos en la implementación de la Reforma Académica del 2008 y su impacto en materia de flexibilidad, interdisciplinariedad e internacionalización.	X	X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales
10. Consolidar el modelo de evaluación y actualización curricular que responda a los lineamientos definidos en el Acuerdo 033 de 2007 y a los lineamientos de los 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.	11. Propiciar mecanismos y estrategias para vincular al sector externo, 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.	10. 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.		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
		<p>14. Consolidación de la guía para la construcción de los Proyectos Educativos de Programas –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>15. Notable crecimiento en los últimos 10 años en número de programas acreditados tanto de pregrado como de posgrado. Se destaca que 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 Posgrados (AUIP).</p>			
<p>11. 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 y/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.</p>	<p>8. 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, pero sin perder rigor académico en las revisiones.</p> <p>11. Propiciar mecanismos y estrategias para vincular al sector externo, 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>	<p>12. 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.</p> <p>13. 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 al interior de las facultades y con programas extranjeros.</p>		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
12. 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.	13. Realizar estudios de impacto en torno a las acciones de visibilidad que permita evidenciar los resultados y beneficiarios en relación con el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.	1. 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 programa PEAMA.		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales
13. Incrementar y diversificar los recursos para el apoyo a la movilidad de profesores y estudiantes.	12. Fortalecer los programas de intercambio académico y la participación de los profesores en eventos internacionales.	7. Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos al interior de la Universidad, a nivel nacional y a nivel internacional, a través de la participación en redes, eventos y movilizaciones que han dado como resultado el incremento de la producción científica y académica.	X		Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL
14. 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.	14. Fortalecer y agilizar los sistemas administrativos de apoyo a la investigación, en las diversas Sedes de la universidad.	30. Existencia de sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa.		X	Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno
	15. Fortalecer la Estrategia de Digitalización de la universidad buscando mejorar la articulación entre los diversos Sistemas de Información, tanto los de las áreas académicas, como 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.				

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
15. Para poder proyectarse como una universidad de excelencia a nivel internacional, se deben hacer periódicamente análisis comparativos con las principales universidades de América Latina, con el fin de analizar el posicionamiento relativo de la universidad e identificar metas importantes para asegurar la proyección de la universidad entre las mejores universidades de la región.	20. 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 Universidad Nacional, 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 cuáles se realizan sus investigaciones.	11. La Universidad Nacional 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, tendientes al desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico del país.  18. La Universidad ha logrado posicionarse y mejorar su escalafón en diferentes <i>rankings</i> internacionales. A nivel nacional, ocupa los primeros lugares en estas mediciones de tipo internacional.		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales
16. La evolución que se ha dado entre el 2010 y el 2019 del número de profesores de tiempo completo y el número 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 Universidad Nacional lidere una solicitud de todas las universidades estatales a los órganos ejecutivos y legislativos del país,	16. Es muy importante analizar de cerca la evolución del número de estudiantes y del número de profesores de tiempo completo. La evolución que se ha dado entre el 2010 y el 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	19. Aunque el total de la planta profesoral no varió mucho en el periodo 2010-2019, sí se fortalecieron dos aspectos que son indispensables para la investigación de calidad. En primer lugar, se incrementó la proporción de la planta profesoral de tiempo completo, al pasar de 67 % en el 2010 a 77 % en el 2019. En segundo lugar, el porcentaje de profesores con Doctorado pasó de 32 % en el 2010 a 53 % en el 2019.	X		Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
con el propósito de que todas ellas queden exentas legalmente de la congelación de la planta docente.	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 Universidad Nacional quiere seguir mejorando su calidad.	20. 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, que se destaca en el siguiente punto.			
17. Es muy importante mantener e incrementar el nivel de inversión en investigación para consolidar la capacidad de la Universidad Nacional como Universidad de Investigación de calidad internacional. Colombia requiere una Universidad de Investigación de calidad internacional para poder integrarse a las Sociedades del Conocimiento caracterizadas por los grandes cambios que se están dando en la Ciencia y la Tecnología a nivel mundial.	17. En la última década la Universidad Nacional ha dado pasos muy importantes para consolidarse como una Universidad de Investigación, reflejando estándares internacionales. Con base en esto, es muy importante mantener e incrementar el nivel de inversión en investigación para poder desempeñar la función de Universidad de Investigación que Colombia requiere, en el contexto actual caracterizado por los grandes cambios que se están dando en la Ciencia y la Tecnología a nivel mundial. Reflejando su naturaleza de Universidad Plena, es importante fortalecer la investigación en los diversos campos del conocimiento.	22. Al mismo tiempo, la Universidad Nacional incrementó significativamente su inversión en investigación, pasando de \$26.252 millones en el 2010, a \$108.504 millones en el 2019. Este incremento se logró parte con recursos propios de la universidad, y parte con un importante incremento en la capacidad de movilizar recursos financieros externos a la universidad de diversas fuentes nacionales.	X		Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales
18. Se deben fortalecer los estudios sobre los resultados y el impacto que se está logrando con la investigación, con el fin de poder comprender y medir el aporte que la investigación está haciendo a la solución de los principales desafíos y retos de desarrollo	20. 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 Universidad Nacional, pero que se deben ampliar y profundizar. Y se le	8. Existencia de reconocimiento regional y nacional sobre la contribución de los profesores al país y a la Universidad en particular, a través de sus actividades de investigación y de extensión solidaria.	X		Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
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 cuáles se realizan sus investigaciones.	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 cuáles se realizan sus investigaciones.	16. 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. 17. Impulso a las estrategias y mecanismos de visibilidad de la Universidad en todas las sedes, a partir de cada una de las funciones sustantivas.			
19. Mejorar la articulación entre los Sistemas de Información de la universidad, tanto los de las áreas académicas, como 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.	14. Fortalecer y agilizar los sistemas administrativos de apoyo a la investigación, en las diversas Sedes de la universidad.	30. Existencia de sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa.	X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno
20. Se debe seguir incrementando el nivel de publicaciones científicas en revistas indexadas internacionalmente, no solamente 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.	18. Se debe seguir incrementando el nivel de publicaciones científicas en revistas indexadas internacionalmente, 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.	23. 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 publicaciones indexadas en el 2010, a 2.230 publicaciones indexadas por año en el 2019. El 68,9 % de estas publicaciones son en revistas indexadas en los cuartiles Q1 y Q2 de		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
		Scopus, con un importante nivel de citas recibidas y en un creciente número de co-autorías internacionales en estas publicaciones.			
<p>21. Con el fin de poder analizar los aportes que la investigación de la universidad hace al desarrollo social del país y a los desafíos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, es importante desarrollar indicadores de impacto de la investigación diferentes a las publicaciones, que tomen en consideración dinámicas tan importantes como la Investigación-Acción-Participativa (IAP) y la co-creación de conocimiento con ciudadanos y productores.</p>	<p>19. Complementando lo anterior (<i>Aspecto por mejorar 18</i>), 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 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.</p>	<p>25. Desde el punto de vista de la pertinencia y del impacto práctico de la investigación, en la visita a la Universidad Nacional pudimos identificar casos de proyectos y líneas de investigación que están generando un impacto muy importante en mejorar el bienestar de la población en diversas regiones del país, en fortalecer los Programas de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial (PDRIET) y en aportar al desafío de la construcción de la Paz y de la Sociedad del Post-Conflicto, mencionado arriba.</p> <p>27. Reconocimiento externo sobre el impacto de la Universidad en procesos de proyección regional y nacional. Su impacto se evidencia en las patentes e innovaciones tecnológicas que produce en todo el país, y en sus centros y observatorios que desarrollan actividades de gran impacto en los procesos de desarrollo regional.</p>	X		Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
		<p>28. Se reconoce la existencia de proyectos de extensión solidaria en beneficio de comunidades sociales y territorios de diversas condiciones los cuales son reconocidos por parte de graduados, empleadores, entidades y sectores de relacionamiento institucional.</p> <p>29. La Universidad impacta de manera positiva en la transformación de las realidades del país y el mundo a través de la calidad académica de sus egresados, que se han logrado posicionar en contextos políticos, económicos, científicos, culturales y empresariales.</p>			
<p>22. Reflejando la naturaleza globalizada de la ciencia, se debe fortalecer la participación de los grupos de investigación de la Universidad Nacional en redes internacionales de investigación y en comunidades de conocimiento en campos de la ciencia importantes. Se deben especialmente fortalecer campos en los cuáles la Universidad Nacional 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>22. Como consecuencia de lo anterior (<i>Aspecto por mejorar 21</i>), se deben seguir fortaleciendo los grupos de investigación en las categorías más altas del ScientiCol. Pero es igualmente importante que la Universidad Nacional se proyecte en forma más explícita en el ámbito internacional. Para tal fin, se deben hacer periódicamente análisis comparativos con las principales universidades de América Latina utilizando un conjunto de indicadores académicos que se seleccionen, con el fin de analizar su posicionamiento relativo e identificar metas importantes para asegurar su</p>	<p>21. El número de los grupos de investigación reconocidos por Colciencias (ahora MinCiencias) se mantuvieron prácticamente en el mismo número total, pasando 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 más que se duplicaron, 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>		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
	<p>proyección entre las mejores universidades de la región. Es igualmente importante seguir fortaleciendo la participación de la Universidad Nacional en redes internacionales y comunidades de conocimiento, ampliamente reconocidas a nivel de la Ciencia mundial.</p>	<p>24. La investigación de la Universidad Nacional 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 Nacional están desempeñando un papel importante tanto en los programas de IOCARIBE en el Caribe, como en los programas de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental (COI) a nivel mundial.</p> <p>26. Como consecuencia de los siete puntos anteriores, 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. En la siguiente sección, al plantear las oportunidades de mejora que confronta, veremos como el paso que ha logrado dar en esta década le genera al mismo tiempo nuevos desafíos para poder consolidar esta evolución, especialmente en el mundo contemporáneo</p>			

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
		<p>caracterizado por una revolución científica y tecnológica sin precedentes, en el cual las Universidades de Investigación desempeñan un papel muy importante.</p>			
<p>23. 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>2. 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 y PEAMA, con el fin de asegurar el éxito estudiantil y la disminución de los factores de riesgo de deserción.</p>	<p>1. 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 programa PEAMA.</p> <p>7. Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos al interior de la Universidad, a nivel nacional y a nivel internacional, 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>33. Existencia de programa 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>X</p>	<p>Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
24. 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 la totalidad de factores evaluados y fortalezca las estrategias de documentación sistemática y permanente.	24. Mejorar y ampliar los mecanismos de participación de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria, en los procesos de autoevaluación.	32. Existencia de políticas, modelos y reglamentos para los procesos de autoevaluación y autorregulación, apoyados en información pertinente y disponible para toda la comunidad universitaria.		X	Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno
	25. Revisar el modelo de autoevaluación con el fin de depurar elementos tales 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.				
25. Ampliar los servicios y programas de bienestar universitario a los estudiantes de posgrado y personal docente y administrativo.	26. Aumentar la cobertura de los programas y servicios de Bienestar a los estudiantes de posgrado y a profesores y administrativos de la Universidad.	34. 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.	X		Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL
	28. Consolidar una planta administrativa estable y no por prestación de servicios, para garantizar la continuidad de los servicios de bienestar.				
	30. 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.				
26. Avanzar en la implementación del modelo de integración multicampus como sistema articulado, para superar las dificultades que en algunos aspectos genera la centralización de procesos.	29. 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 el reconocimiento de	31. Existencia de procesos de planeación estratégica que articula los diferentes niveles de direccionamiento institucional.	X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno
		35. Evidencia de una clara estructura organizacional con asignación de			

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
	las necesidades y particularidades de los contextos regionales.	responsabilidades en todos los niveles y en cada una de las sedes. 37. 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. 36. Medios de comunicación y de divulgación reconocidos y premiados que garantizan la visibilización de los avances académicos en todas las áreas.			
27. Gestionar los recursos para el mantenimiento y funcionamiento de la infraestructura física 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 medio ambiente.	32. Avanzar en la adecuación de espacios físicos para el desplazamiento de personas con dificultades de acceso y movilidad. 33. Garantizar la inversión en el reforzamiento estructural de la infraestructura física y, de manera especial, en la Sede Tumaco.	39. Existencia de una sólida infraestructura física que garantiza el desarrollo de los fines misionales de la Universidad.	X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno
28. Gestionar recursos para mejorar la infraestructura tecnológica y la conectividad asociada al uso de TIC en todas las Sedes de la Universidad.	34. Mejorar la conectividad asociada al uso de las TIC para lo cual se deben gestionar los recursos necesarios, así como también para garantizar el funcionamiento y mantenimiento de la infraestructura de cada sede.	38. Inversión permanente en el mantenimiento y actualización de la infraestructura y recursos de apoyo académico y tecnológicos.	X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
<p>29. Integrar los sistemas de información financiera que posibiliten una arquitectura del dato para la gestión eficiente, los procesos de comunicación entre dependencias y las sedes de la Universidad. Así mismo, implementar en su totalidad del sistema financiero QUIPU para integrar la gestión de todas las sedes y unidades de la Universidad.</p>	<p>37. 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>30. Existencia de sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa.</p> <p>41. Existencia del Estatuto de Planeación y Presupuestos que ha mejorado el ejercicio institucional en materia contable, presupuestal y de tesorería.</p>	X		<p>Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno</p>
<p>30. Implementar procedimientos para el flujo de información y el control del inventario para los activos intangibles y para los recursos de arte y cultura.</p>	<p>37. 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>35. Definir los procedimientos para valorar los activos intangibles de la Universidad y que se encuentran en los programas y en los procesos desarrollados en esos niveles.</p>	<p>40. Avance en el diseño de una batería de indicadores para el seguimiento y control de la gestión de los recursos financieros y la divulgación de sus resultados.</p> <p>42. La gestión financiera es realizada por personas que cumplen con los perfiles para su desarrollo óptimo.</p>		X	<p>Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA TRANSITORIO	EJE DE MEJORAMIENTO
31. Diversificar las fuentes de financiamiento de la Universidad <sup>1</sup> .			X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno

Fuente: elaboración propia.

BORRADOR

Con base en los anteriores relacionamientos y las definiciones desarrolladas a lo largo del presente capítulo, se constituyen las bases de información que se consideran pertinentes para orientar y definir los aspectos fundamentales de mejoramiento que se pueden tener en cuenta para la discusión, estructuración y formulación del futuro Plan Global de Desarrollo PGD 2022-2024, el Plan Estratégico Institucional (PEI 2034), y del Plan de Mejora Institucional. Planes que, articulados de manera estratégica, pueden sustentar el accionar y el desarrollo institucional en el corto, mediano y largo plazo, consolidar la noción de alta calidad en la Institución y servir de guía para la consolidación de los planes de mejoramiento de los distintos programas académicos de la Institución en todas sus sedes, lo cual contribuirá significativamente a la concreción y materialización de la Visión Institucional, que, como se ha reiterado en el documento, se enfoca en:

Consolidar la Universidad Nacional de Colombia como la mejor del país, la primera universidad de Colombia de clase mundial y una de las más importantes en América Latina y el Caribe, con pregrados y posgrados de alta calidad, dotados de infraestructura y técnicas didácticas modernas y flexibles que faciliten una rápida respuesta de la comunidad académica a los cambios y nuevos retos de su entorno e inserción en el mundo global (PEI, Acuerdo 209 de 2015 CSU).

### **3.3. Articulación de los ejes de mejoramiento institucionales y los nuevos lineamientos del CESU y el CNA para futuros procesos de Acreditación de Alta Calidad**

Ahora bien, otro aspecto fundamental que se debe tener en cuenta es la alineación y articulación de los ejes de mejoramiento propuestos para la Universidad con los lineamientos de Acreditación de Alta Calidad del CESU y el CNA, ya que estos últimos guían y establecen las condiciones, elementos y aspectos que se deben considerar en los futuros procesos de autoevaluación con fines de acreditación y, en este sentido, se constituyen en la base fundamental del modelo de autoevaluación institucional.

En este punto es necesario recordar que el proceso de autoevaluación consolidado en la Universidad en 2019 se trabajó con base en los lineamientos de Acreditación de Alta Calidad emitidos por el CESU en 2014; sin embargo, en 2020 el CESU emitió el Acuerdo 2 de 2020, bajo el cual se reestructuraron los lineamientos de Acreditación de Alta Calidad para programas e instituciones.

Así las cosas, se considera pertinente evidenciar la relación de las dos normas, en términos de los factores evaluados, esto con el fin de comprender cómo se articularán los resultados actuales de los procesos de autoevaluación y evaluación externa, así como el futuro Plan de Mejoramiento Institucional, con los futuros factores a evaluar. Además, según la relación establecida en la sección 3.2. entre recomendaciones recibidas y ejes de mejoramiento propuestos, en la tabla 30 se presenta la relación entre los factores evaluados (según las recomendaciones recibidas) y los ejes de mejoramiento institucional identificados.

**Tabla 30. Relación entre los ejes de mejoramiento en la Universidad Nacional de Colombia y los factores evaluados en los lineamientos de Acreditación de Alta Calidad de 2014 y de 2020**

EJES DE MEJORAMIENTO CONTINUO	FACTORES ACUERDO 03 DE 2014	FACTORES ACUERDO 2 DE 2020
Excelencia, impacto y reconocimiento de las funciones misionales	Factor 1. Misión y PEI	1. Identidad institucional
	Factor 4. Procesos académicos	5. Estructura y procesos académicos
	Factor 5. Visibilidad nacional e internacional	6. Aportes de la investigación, la innovación, el desarrollo tecnológico y la creación
	Factor 6. Investigación y creación artística	7. Impacto social
Desarrollo integral de la comunidad académica UNAL	Factor 7. Pertinencia e impacto social	8. Visibilidad nacional e internacional
	Factor 2. Estudiantes	9. Bienestar institucional
	Factor 3. Profesores	10. Comunidad de profesores
	Factor 9 Bienestar institucional	11. Comunidad de estudiantes
Gestión eficiente, administración sostenible, mejoramiento continuo y buen gobierno		12. Comunidad de egresados
	Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación	2. Gobierno institucional y transparencia
	Factor 10. Organización, gestión y administración	3. Desarrollo, gestión y sostenibilidad institucional
	Factor 11. Recursos de apoyo académicos e infraestructura física	4. Mejoramiento continuo y autorregulación
	Factor 12. Recursos financieros	

Fuente: elaboración propia.

Por lo anterior, se considera pertinente tomar como referencia esta nueva disposición de los factores de calidad establecidos para el nuevo modelo de acreditación institucional del CNA y su articulación con los ejes de mejoramiento propuestos, para la formulación y consolidación del futuro del Plan de Mejora Institucional.

## CONCLUSIONES PARA EL CAPÍTULO

Teniendo en cuenta la información relacionada y analizada anteriormente, se evidencia la importancia de:

- i) Tipificar y caracterizar las problemáticas institucionales, con el fin de orientar el alcance de las acciones propuesta en el plan de mejoramiento, así como los periodos de ejecución que se pueden dar en el corto, mediano y largo plazo.
- ii) Definir ejes de mejoramiento para la Institución y su relación con los factores de calidad del modelo de autoevaluación del CNA, permite consolidar un plan de mejora institucional que integral que atiende de manera articulada los resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa con las orientaciones estratégicas de la Institución, los planteamientos de los planes globales de desarrollo, las problemáticas identificadas para la Institución y los lineamientos gubernamentales en materia de aseguramiento de la calidad en educación superior.

#### 4. ARTICULACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA CON LAS ORIENTACIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – Plei2034

La Institución ha logrado consolidar una versión 1.5 del Plan Estratégico Institucional – Plei2034 el cual constituye la hoja de ruta estratégica de los próximos 12 años, y en este sentido, abarcará la discusión, formulación, consolidación, implementación, desarrollo y evaluación de los próximos cuatro Planes Globales de Desarrollo, que permitirá materializar la Visión 2034 que se ha planteado para la institución y que se entiende, se ha dado el marco de un ejercicio de construcción permanente y colectiva del Plei2034.

##### Visión 2034

En el año 2034 somos la principal universidad colombiana, reconocida por su contribución a la nación y por su excelencia en los procesos de formación, investigación e innovación social y tecnológica. Nuestra capacidad de reinventarnos nos ha llevado a tener una organización académica y administrativa novedosa, flexible, eficiente y sostenible, con comunicación transparente y efectiva en su interior, con la nación y con el mundo, y comprometida con los procesos de transformación social requeridos para alcanzar una sociedad equitativa, incluyente y en paz<sup>36</sup>.

Los elementos planteados en la Visión, se convierten en los referentes principales que deben enmarcar el futuro Plan Global de Desarrollo, pero adicionalmente debe contemplar los resultados de los procesos de autoevaluación institucional y evaluación externa con fines de acreditación institucional en cuanto en estos se establecen los aspectos a mejorar y mantener y que deben organizar el próximo Plan de Mejoramiento Institucional, que de acuerdo a las nuevas orientaciones del Consejo Nacional de Acreditación – CNA, debe articularse a los ejercicios de Planeación Institucional, en este caso al PGD 2022 – 2024 y al Plei2034.

En este contexto, entendiendo que el Plei2034 se constituye en el documento rector para la consolidación del al PGD 2022 – 2024 y el Plan de Mejoramiento Institucional, el presente capítulo busca articular los elementos estratégicos del Plei2034 con los elementos de mejoramiento definidos de acuerdo con el análisis respecto al aporte de los resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa a la discusión y formulación del PGD 2022-2024, el Plei 2034 y el plan de mejoramiento institucional, presentados en el Capítulo 3 del presente documento.

##### 4.1. Elementos estratégicos del Plei 2034<sup>37</sup>

En la discusión y consolidación del Plei2034, se fueron definiendo y encajando los elementos fundamentales del Plei2034 para definir un mapa estratégico que se constituye por:

- **El componente estratégico Institucional:** Se constituye en los elementos estratégicos de la Universidad, que se constituyen en la base fundamental de la planeación Institucional y son el punto de partida del Plei2034: Misión, Fines, Propósito Superior, Visión 2034, ADN Organizacional, 10 Objetivos Estratégicos.

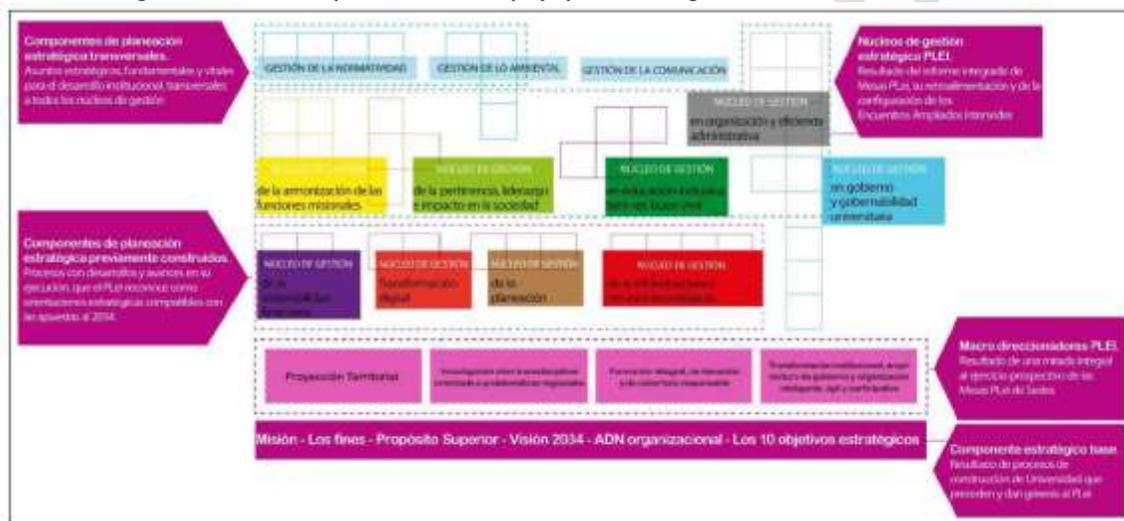
---

<sup>36</sup> *Ibidem*, pág. 16.

<sup>37</sup> Plan Estratégico Institucional 2034 V 1.5. – Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

- **Macro Direccionadores:** Son los elementos prospectivos que orientan el futuro de la Universidad, y que en conjunto se constituyen como factores en los cuales se deben construir y enfocar todas las estrategias requeridas en el horizonte prospectivo 2034.
- **Núcleos de Gestión:** Son los elementos dinamizadores de los Macro Direccionadores a través de los cuales se consolidan estrategias, objetivos, acciones y metas priorizadas que organizan la planeación estratégica Institucional.
- **Componentes transversales de planeación estratégica:** Se constituyen en los elementos de gestión de la normatividad, ambiental y de la comunicación, que son transversales a todos los núcleos de gestión definidos en el Plei2034 y que constituyen la base del desarrollo institucional.

Figura 2. “El Tetris” – pensamiento complejo para la configuración de la versión 1.5 del Plei



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2034 V 1.5.

Analizando el mapa estratégico del Plei2034, se puede evidenciar que el componente estratégico Institucional y los Macro Direccionadores se constituyen en las bases fundamentales de la planeación estratégica institucional, en cuanto enmarcan las visiones estratégicas vigentes y futuras de la Institución. Ahora bien, desde nuestra perspectiva y comprensión del mapa, los Macro Direccionadores se articulan a varios Núcleos de Gestión, y en este sentido las estrategias y acciones que se planteen para cada uno de ellos, contribuirá a la concreción y consolidación de las diferentes apuestas estratégicas y futuribles enmarcadas en los Macro Direccionadores.

Con base en este análisis, podemos iniciar la articulación y armonización con los elementos y aspectos de mejoramiento definidos, descritos y detallados en los capítulos anteriores, y nos permite identificar con claridad el horizonte para la consolidación del futuro Plan de Mejoramiento Institucional articulado al Plei2034 y y al PGD 2022 – 2024, como ya se ha manifestado.

#### 4.2. Armonización de los elementos estratégicos del Plei 2034 y los ejes de mejoramiento propuestos.

A la luz del mapa estratégico del Plei 2034, un primer análisis que se consideró pertinente realizar es su articulación y armonización con los ejes de mejoramiento propuestos para la formulación y consolidación del futuro Plan de Mejora Institucional.

Entendiendo que la mejora continua conlleva al desarrollo de acciones permanentes, perdurables y de impacto en el tiempo, consideramos pertinente articular los ejes de mejoramiento propuestos con los Macro Direccionadores propuestos en el Plei 2034, entendiendo que son los elementos prospectivos en los que deben orientarse todas las apuestas estratégicas institucionales, y por tanto el mejoramiento continuo debe contribuir a su materialización pertinente, coherente y efectiva.

Cómo manifestamos con anterioridad, desde nuestra perspectiva y comprensión del mapa, los Macro Direccionadores se articulan a uno o varios núcleos de gestión, esto dado por los factores y aspectos que se relacionan en cada uno de ellos y bajo los cuales se plantean las estrategias, objetivos, acciones y metas propuestas, que permitirán dinamizar y consolidar las apuestas estratégicas del Plei2034 en sus diferentes miradas prospectivas de los Macro Direccionadores.

Con base en este análisis, se plantea la armonización y articulación entre los elementos anteriormente expuestos.

**Tabla 31. Relación entre los ejes de mejoramiento en la Universidad Nacional de Colombia, Macro – Direccionadores y Núcleos de Gestión del Plei2034**

Ejes de Mejoramiento	Macro – Direccionadores Plei 2034	Núcleos de Gestión – Plei2034
Excelencia, impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales
	La investigación inter-transdisciplinaria orientada a problemáticas regionales	Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad
Desarrollo integral de la comunidad académica UNAL	La formación integral, de bienestar y de cobertura responsable	Núcleo de gestión en bienestar universitario como bien ser, buen vivir y educación inclusiva
Gestión eficiente, administración sostenible, mejoramiento continuo y buen gobierno	La transformación institucional: arquitectura de gobierno y organización inteligente, ágil y participativa	Núcleo de gestión de la planeación
		Núcleo de gestión en organización y eficiencia administrativa
		Núcleo de gestión en sostenibilidad financiera
		Núcleo de gestión en gobierno y gobernanza universitaria
		Núcleo de gestión en transformación digital
		Núcleo de gestión de la infraestructura y los recursos tecnológicos

Fuente: elaboración propia.

La presente propuesta de articulación y armonización se presenta a la luz de la comprensión y análisis actual de los documentos del Plei2034, la cual, en el trabajo conjunto con la Dirección de Planeación y Estadística y en las mismas discusiones del nuevo PGD 2022-2024, puede reorientarse y modificarse de acuerdo con los análisis, definiciones y planteamientos que surjan para la consolidación de los presentes documentos que orientarán los derroteros estratégicos de los próximos años.

#### **4.2. Armonización de los elementos estratégicos del Plei 2034, los ejes de mejoramiento propuestos, los resultados del análisis de los procesos de autoevaluación y evaluación externa y las problemáticas definidas para la Institución.**

Una vez consolidada esta primera propuesta de armonización entre los ejes de mejoramiento y los elementos del Plei 2034, y tomando como base la armonización entre las recomendaciones, oportunidades de mejora, fortalezas, problemáticas institucionales y ejes de mejoramiento presentados en el capítulo 3, se realiza la armonización entre todos estos elementos y surge una nueva matriz orientadora que permite evidenciar, cuáles son las apuestas estratégicas enmarcadas en el Plei 2034 que permean las recomendaciones, oportunidades de mejora y fortalezas evidenciadas en el ejercicio de evaluación externa, las cuales han sido analizadas a luz de los resultados del proceso de evaluación institucional (*Ver capítulo 2*)

El alcance de esta primera propuesta de articulación y armonización, contempla el desarrollo del ejercicio hasta el nivel de núcleos de gestión del Plei2034, entendiendo que cada uno de ellos tiene estrategias, objetivos, acciones y metas claramente definidas, y que pueden articularse de manera más específica con cada una de las recomendaciones, oportunidades de mejora y fortalezas resultantes de el ejercicio de evaluación externa, y en este sentido, se considera que corresponde a un trabajo conjunto con la Dirección de Planeación y Estadística con base en las futuras discusiones que darán. El resultado de dicha armonización se presenta a continuación.

**Tabla 32. Articulación elementos estratégicos Plei2034, Ejes de Mejoramiento, resultados de procesos de evaluación externa y problemáticas institucionales**

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
1. Generar indicadores que permitan evidenciar la apropiación de la misión y el proyecto institucional en la comunidad universitaria y que puedan ser incorporados de manera constante a los procesos de autoevaluación y de planeación de mediano y largo plazo.	1. 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.	8. Existencia de reconocimiento regional y nacional sobre la contribución de los profesores al país y a la Universidad en particular, a través de sus actividades de investigación y de extensión solidaria.					
		16. 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.		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial La investigación interdisciplinaria orientada a problemáticas regionales	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad
2. 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	3. Fortalecer la aplicación de las políticas afirmativas de género en el proceso de admisión para asegurar la 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.	29. La Universidad impacta de manera positiva en la transformación de las realidades del país y el mundo a través de la calidad académica de sus egresados, que se han logrado posicionar en contextos políticos, económicos, científicos, culturales y empresariales.					
		2. 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 Universidad Nacional como un espacio inclusivo y multicultural.		X	Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL	La formación integral, de bienestar y de cobertura responsable	Núcleo de gestión en bienestar universitario como bien ser, buen vivir y educación inclusiva

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
inclusión de la diversidad en todas sus expresiones.	5. 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.						
	27. Ampliar los apoyos económicos y los subsidios a estudiantes de bajos recursos en las sedes de presencia nacional.						
	31. 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 del 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.	34. 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.					

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
3. 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.	4. 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.	32. Existencia de políticas, modelos y reglamentos para los procesos de autoevaluación y autorregulación, apoyados en información pertinente y disponible para toda la comunidad universitaria.	X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno	Gestión eficiente, administración sostenible, mejoramiento continuo y buen gobierno	Núcleo de gestión de la planeación  Núcleo de gestión en organización y eficiencia administrativa
4. A pesar de las limitaciones presupuestales conocidas y la congelación de la planta profesoral por parte del Estado, se recomienda fomentar y desarrollar estrategias internas que permitan pasar los profesores de hora cátedra vinculados a	6. Revisar y ampliar la planta de profesores de carrera en las sedes de presencia nacional por cuanto resulta ser todavía insuficiente para el cumplimiento de las necesidades misionales.	4. Mantenimiento y mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la planta de profesores de carrera. 5. Existencia de un nuevo Estatuto del personal académico que permite el manejo adecuado y transparente del profesorado con criterios unificados en cuanto a su ingreso, promoción, ascenso y desvinculación.	X		Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL	La formación integral, de bienestar y de cobertura responsable	Núcleo de gestión en bienestar universitario como bien ser, buen vivir y educación inclusiva

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
profesores de tiempo completo en las sedes de presencia nacional, con el fin de fortalecer las funciones sustantivas de docencia y extensión.		6. Fortalecimiento del compromiso de la Universidad con el desarrollo profesoral mediante las comisiones de estudios lo cual ha derivado en un incremento en el porcentaje de profesores con doctorado.					
5. Avanzar en la consolidación de Estudios de Impacto de todas las funciones misionales, así 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.	23. 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.	11. La Universidad Nacional 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, tendientes al desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico del país.	X		Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial  La investigación intertransdisciplinar orientada a problemáticas regionales	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales
	1. 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.	16. 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.					Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
	<p>13. Realizar estudios de impacto en torno a las acciones de visibilidad que permita evidenciar los resultados y beneficiarios en relación con el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.</p> <p>19. 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 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.</p>	<p>31. Existencia de procesos de planeación estratégica que articula los diferentes niveles de direccionamiento institucional.</p> <p>37. 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>					
6. Establecer de manera prioritaria y permanente, planes de formación en pedagogía y didáctica para la totalidad del 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.	2. 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 y PEAMA, con el fin de asegurar el éxito estudiantil y la disminución de los factores de riesgo de deserción.	7. Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos al interior de la Universidad, a nivel nacional y a nivel internacional, a través de la participación en redes, eventos y movilizaciones que han dado como resultado el incremento de la producción científica y académica		X	Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL	La formación integral, de bienestar y de cobertura responsable	Núcleo de gestión en bienestar universitario como bien ser, buen vivir y educación inclusiva

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
	<p>7. 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>36. 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>7. Fortalecer la formación integral en habilidades de emprendimiento, ética y liderazgo, 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>10. 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>34. 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>		X	Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL	La formación integral, de bienestar y de cobertura responsable	Núcleo de gestión en bienestar universitario como bien ser, buen vivir y educación inclusiva

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
8. Consolidar los mecanismos y las 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.	9. Revisar los mecanismos y las estrategias de flexibilidad curricular e interdisciplinariedad para superar el nivel de Facultad. De igual manera, avanzar en los procesos de internacionalización del currículo.	3. 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.	X		Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial La investigación inter-transdisciplinar orientada a problemáticas regionales	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales  Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad
9. Propiciar espacios dentro del currículo y por fuera de él, 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.		9. Existencia de avances significativos en la implementación de la Reforma Académica del 2008 y su impacto en materia de flexibilidad, interdisciplinariedad e internacionalización.	X		Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial La investigación inter-transdisciplinar orientada a problemáticas regionales	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales  Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
<p>10. Consolidar el modelo de evaluación y actualización curricular que responda a los lineamientos definidos en el Acuerdo 033 de 2007 y a los lineamientos de los 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.</p>	<p>11. Propiciar mecanismos y estrategias para vincular al sector externo, 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>	<p>10. 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>14. Consolidación de la guía para la construcción de los Proyectos Educativos de Programas –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>15. Notable crecimiento en los últimos 10 años en número de programas acreditados tanto de pregrado como de posgrado. Se destaca que 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 Posgrados (AUIP).</p>		<p>X</p>	<p>Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales</p>	<p>La proyección territorial</p> <p>La investigación inter-transdisciplinar orientada a problemáticas regionales</p>	<p>Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales</p> <p>Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
11. 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 y/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.	8. 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, pero sin perder rigor académico en las revisiones.	12. 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.		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial  La investigación intertransdisciplinar orientada a problemáticas regionales	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales  Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad
12. 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.	13. Realizar estudios de impacto en torno a las acciones de visibilidad que permita evidenciar los resultados y beneficiarios en relación con el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.	13. 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 al interior de las facultades y con programas extranjeros.		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial  La investigación intertransdisciplinar orientada a problemáticas regionales	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales  Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
13. Incrementar y diversificar los recursos para el apoyo a la movilidad de profesores y estudiantes.	12. Fortalecer los programas de intercambio académico y la participación de los profesores en eventos internacionales.	7. Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos al interior de la Universidad, a nivel nacional y a nivel internacional, a través de la participación en redes, eventos y movildades que han dado como resultado el incremento de la producción científica y académica.	X		Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL	La formación integral, de bienestar y de cobertura responsable	Núcleo de gestión en bienestar universitario como bien ser, buen vivir y educación inclusiva
14. 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.	14. Fortalecer y agilizar los sistemas administrativos de apoyo a la investigación, en las diversas Sedes de la universidad.						
	15. Fortalecer la Estrategia de Digitalización de la universidad buscando mejorar la articulación entre los diversos Sistemas de Información, tanto los de las áreas académicas, como 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.	30. Existencia de sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa.			X	Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno	La transformación institucional: arquitectura de gobierno y organización inteligente, ágil y participativa

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
15. Para poder proyectarse como una universidad de excelencia a nivel internacional, se deben hacer periódicamente análisis comparativos con las principales universidades de América Latina, con el fin de analizar el posicionamiento relativo de la universidad e identificar metas importantes para asegurar la proyección de la universidad entre las mejores universidades de la región.	20. 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 Universidad Nacional, 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 cuáles se realizan sus investigaciones.	11. La Universidad Nacional 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, tendientes al desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico del país.		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales
		La investigación intertransdisciplinar orientada a problemáticas regionales				Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad	
16. La evolución que se ha dado entre el 2010 y el 2019 del número de profesores de tiempo completo y el número de estudiantes ha llevado a deteriorar el número de estudiantes por Profesor de Tiempo Completo Equivalente. Para evitar	16. Es muy importante analizar de cerca la evolución del número de estudiantes y del número de profesores de tiempo completo. La evolución que se ha dado entre el 2010 y el 2019 ha llevado a deteriorar el número de estudiantes por Profesor de	19. Aunque el total de la planta profesoral no varió mucho en el periodo 2010-2019, sí se fortalecieron dos aspectos que son indispensables para la investigación de calidad. En primer lugar, se incrementó la proporción de la planta profesoral de tiempo completo, al pasar de 67 % en el 2010 a 77 % en el 2019.	X		Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL	La formación integral, de bienestar y de cobertura responsable	Núcleo de gestión en bienestar universitario como bien ser, buen vivir y educación inclusiva

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
<p>el impacto negativo que esto puede tener sobre la calidad de la Docencia y la Investigación, se recomienda que la Universidad Nacional 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.</p>	<p>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 Universidad Nacional quiere seguir mejorando su calidad.</p>	<p>En segundo lugar, el porcentaje de profesores con Doctorado pasó de 32 % en el 2010 a 53 % en el 2019.</p> <hr/> <p>20. 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, que se destaca en el siguiente punto.</p>					

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
17. Es muy importante mantener e incrementar el nivel de inversión en investigación para consolidar la capacidad de la Universidad Nacional como Universidad de Investigación de calidad internacional. Colombia requiere una Universidad de Investigación de calidad internacional para poder integrarse a las Sociedades del Conocimiento caracterizadas por los grandes cambios que se están dando en la Ciencia y la Tecnología a nivel mundial.	17. En la última década la Universidad Nacional ha dado pasos muy importantes para consolidarse como una Universidad de Investigación, reflejando estándares internacionales. Con base en esto, es muy importante mantener e incrementar el nivel de inversión en investigación para poder desempeñar la función de Universidad de Investigación que Colombia requiere, en el contexto actual caracterizado por los grandes cambios que se están dando en la Ciencia y la Tecnología a nivel mundial. Reflejando su naturaleza de Universidad Plena, es importante fortalecer la investigación en los diversos campos del conocimiento.	22. Al mismo tiempo, la Universidad Nacional incrementó significativamente su inversión en investigación, pasando de \$26.252 millones en el 2010, a \$108.504 millones en el 2019. Este incremento se logró parte con recursos propios de la universidad, y parte con un importante incremento en la capacidad de movilizar recursos financieros externos a la universidad de diversas fuentes nacionales.	X		Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial  La investigación interdisciplinaria orientada a problemáticas regionales	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales  Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad
18. Se deben fortalecer los estudios sobre los resultados y el impacto que se está logrando con la investigación, con el fin de poder 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	20. 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 Universidad Nacional, 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	8. Existencia de reconocimiento regional y nacional sobre la contribución de los profesores al país y a la Universidad en particular, a través de sus actividades de investigación y de extensión solidaria.  16. 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	X		Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial  La investigación interdisciplinaria orientada a problemáticas regionales	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales  Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
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 cuáles se realizan sus investigaciones.	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 cuáles se realizan sus investigaciones.	Amazonia y el mar Caribe, entre otros.  17. Impulso a las estrategias y mecanismos de visibilidad de la Universidad en todas las sedes, a partir de cada una de las funciones sustantivas.					
19. Mejorar la articulación entre los Sistemas de Información de la universidad, tanto los de las áreas académicas, como 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.	14. Fortalecer y agilizar los sistemas administrativos de apoyo a la investigación, en las diversas Sedes de la universidad.	30. Existencia de sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa.	X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno	La transformación institucional: arquitectura de gobierno y organización inteligente, ágil y participativa	Núcleo de gestión en transformación digital  Núcleo de gestión de la infraestructura y los recursos tecnológicos

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
20. Se debe seguir incrementando el nivel de publicaciones científicas en revistas indexadas internacionalmente, no solamente 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.	18. Se debe seguir incrementando el nivel de publicaciones científicas en revistas indexadas internacionalmente, 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.	23. 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 publicaciones indexadas en el 2010, a 2.230 publicaciones indexadas por año en el 2019. El 68,9 % de estas publicaciones 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 publicaciones.		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial La investigación interdisciplinaria orientada a problemáticas regionales	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad
21. Con el fin de poder analizar los aportes que la investigación de la universidad hace al desarrollo social del país y a los desafíos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, es importante desarrollar indicadores de impacto de la investigación diferentes a las publicaciones, que tomen en consideración dinámicas tan importantes como la	19. Complementando lo anterior ( <i>Aspecto por mejorar 18</i> ), 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 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.	25. Desde el punto de vista de la pertinencia y del impacto práctico de la investigación, en la visita a la Universidad Nacional pudimos identificar casos de proyectos y líneas de investigación que están generando un impacto muy importante en mejorar el bienestar de la población en diversas regiones del país, en fortalecer los Programas de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial (PDRIET) y en aportar al desafío de la construcción de la Paz y de la Sociedad del Post-Conflicto, mencionado arriba.	X		Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	La proyección territorial La investigación interdisciplinaria orientada a problemáticas regionales	Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
Investigación-Acción-Participativa (IAP) y la co-creación de conocimiento con ciudadanos y productores.		<p>27. Reconocimiento externo sobre el impacto de la Universidad en procesos de proyección regional y nacional. Su impacto se evidencia en las patentes e innovaciones tecnológicas que produce en todo el país, y en sus centros y observatorios que desarrollan actividades de gran impacto en los procesos de desarrollo regional.</p> <p>28. Se reconoce la existencia de proyectos de extensión solidaria en beneficio de comunidades sociales y territorios de diversas condiciones los cuales son reconocidos por parte de graduados, empleadores, entidades y sectores de relacionamiento institucional.</p> <p>29. La Universidad impacta de manera positiva en la transformación de las realidades del país y el mundo a través de la calidad académica de sus egresados, que se han logrado posicionar en contextos políticos, económicos, científicos, culturales y empresariales.</p>					

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
<p>22. Reflejando la naturaleza globalizada de la ciencia, se debe fortalecer la participación de los grupos de investigación de la Universidad Nacional en redes internacionales de investigación y en comunidades de conocimiento en campos de la ciencia importantes. Se deben especialmente fortalecer campos en los cuáles la Universidad Nacional 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>22. Como consecuencia de lo anterior (<i>Aspecto por mejorar 21</i>), se deben seguir fortaleciendo los grupos de investigación en las categorías más altas del ScientiCol. Pero es igualmente importante que la Universidad Nacional se proyecte en forma más explícita en el ámbito internacional. Para tal fin, se deben hacer periódicamente análisis comparativos con las principales universidades de América Latina utilizando un conjunto de indicadores académicos que se seleccionen, 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 Nacional en redes internacionales y comunidades de conocimiento, ampliamente reconocidas a nivel de la Ciencia mundial.</p>	<p>21. El número de los grupos de investigación reconocidos por Colciencias (ahora MinCiencias) se mantuvieron prácticamente en el mismo número total, pasando 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 más que se duplicaron, 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>24. La investigación de la Universidad Nacional 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 Nacional están desempeñando un papel importante tanto en los programas de IOCARIBE en el Caribe, como en los programas de</p>		X	Excelencia, Impacto y reconocimiento de las funciones misionales	<p>La proyección territorial</p> <p>La investigación inter-transdisciplinaria orientada a problemáticas regionales</p>	<p>Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales</p> <p>Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad</p>

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
		<p>la Comisión Oceanográfica Intergubernamental (COI) a nivel mundial.</p>					
		<p>26. Como consecuencia de los siete puntos anteriores, 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. En la siguiente sección, al plantear las oportunidades de mejora que confronta, veremos cómo el paso que ha logrado dar en esta década le 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 el cual las Universidades de Investigación desempeñan un papel muy importante.</p>					

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
23. 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.	2. 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 y PEAMA, con el fin de asegurar el éxito estudiantil y la disminución de los factores de riesgo de deserción.	1. 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 programa PEAMA.					
		7. Existencia de estrategias que posibilitan la interacción de los profesores con sus homólogos al interior de la Universidad, a nivel nacional y a nivel internacional, a través de la participación en redes, eventos y moviidades que han dado como resultado el incremento de la producción científica y académica.		X	Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL	La formación integral, de bienestar y de cobertura responsable	Núcleo de gestión en bienestar universitario como bien ser, buen vivir y educación inclusiva
		33. Existencia de programa 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.					
24. Revisar y consolidar el modelo de autoevaluación institucional, de tal manera que promueva una mayor participación de los miembros de la	24. Mejorar y ampliar los mecanismos de participación de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria, en los procesos de autoevaluación.	32. Existencia de políticas, modelos y reglamentos para los procesos de autoevaluación y autorregulación, apoyados en información pertinente y disponible para toda la comunidad universitaria.		X	Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno	La transformación institucional: arquitectura de gobierno y organización inteligente, ágil y participativa	Núcleo de gestión de la planeación  Núcleo de gestión en organización y eficiencia administrativa

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
comunidad académica, integre encuestas de percepción para la totalidad de factores evaluados y fortalezca las estrategias de documentación sistemática y permanente.	25. Revisar el modelo de autoevaluación con el fin de depurar elementos tales 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.						
25. Ampliar los servicios y programas de bienestar universitario a los estudiantes de posgrado y personal docente y administrativo.	26. Aumentar la cobertura de los programas y servicios de Bienestar a los estudiantes de posgrado y a profesores y administrativos de la Universidad.	34. 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.	X		Desarrollo Integral de la comunidad académica UNAL	La formación integral, de bienestar y de cobertura responsable	Núcleo de gestión en bienestar universitario como bien ser, buen vivir y educación inclusiva
	28. Consolidar una planta administrativa estable y no por prestación de servicios, para garantizar la continuidad de los servicios de bienestar.						
	30. 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.						

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
26. Avanzar en la implementación del modelo de integración multicampus como sistema articulado, para superar las dificultades que en algunos aspectos genera la centralización de procesos.	29. 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 el reconocimiento de las necesidades y particularidades de los contextos regionales.	31. Existencia de procesos de planeación estratégica que articula los diferentes niveles de direccionamiento institucional.	X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno	La transformación institucional: arquitectura de gobierno y organización inteligente, ágil y participativa	Núcleo de gestión de la planeación  Núcleo de gestión en organización y eficiencia administrativa  Núcleo de gestión en gobierno y gobernanza universitaria
		35. Evidencia de una clara estructura organizacional con asignación de responsabilidades en todos los niveles y en cada una de las sedes.					
		37. 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.					
		36. Medios de comunicación y de divulgación reconocidos y premiados que garantizan la visibilización de los avances académicos en todas las áreas.					
27. Gestionar los recursos para el mantenimiento y funcionamiento de la infraestructura física 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	32. Avanzar en la adecuación de espacios físicos para el desplazamiento de personas con dificultades de acceso y movilidad.	39. Existencia de una sólida infraestructura física que garantiza el desarrollo de los fines misionales de la Universidad.	X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno	La transformación institucional: arquitectura de gobierno y organización inteligente, ágil y participativa	Núcleo de gestión de la infraestructura y los recursos tecnológicos
	33. Garantizar la inversión en el reforzamiento estructural de la infraestructura física y, de manera especial, en la Sede Tumaco.						

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
las políticas de apropiación patrimonial y urbanística en los campus universitarios, con un enfoque sostenible y responsable con el medio ambiente.							
28. Gestionar recursos para mejorar la infraestructura tecnológica y la conectividad asociada al uso de TIC en todas las Sedes de la Universidad.	34. Mejorar la conectividad asociada al uso de las TIC para lo cual se deben gestionar los recursos necesarios, así como también para garantizar el funcionamiento y mantenimiento de la infraestructura de cada sede.	38. Inversión permanente en el mantenimiento y actualización de la infraestructura y recursos de apoyo académico y tecnológicos.	X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno	La transformación institucional: arquitectura de gobierno y organización inteligente, ágil y participativa	Núcleo de gestión de la infraestructura y los recursos tecnológicos  Núcleo de gestión en transformación digital
29. Integrar los sistemas de información financiera que posibiliten una arquitectura del dato para la gestión eficiente, los procesos de comunicación entre dependencias y las sedes de la Universidad. Así mismo, implementar en su totalidad del sistema financiero QUIPU para integrar la gestión de todas las sedes y unidades de la Universidad.	37. 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	30. Existencia de sistemas de información que soportan la gestión académica y administrativa.					Núcleo de gestión en transformación digital  Núcleo de gestión en sostenibilidad financiera
		41. Existencia del Estatuto de Planeación y Presupuestos que ha mejorado el ejercicio institucional en materia contable, presupuestal y de tesorería.	X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno	La transformación institucional: arquitectura de gobierno y organización inteligente, ágil y participativa	

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
	donde intervienen desde las apuestas de extensión.						
30. Implementar procedimientos para el flujo de información y el control del inventario para los activos intangibles y para los recursos de arte y cultura.	37. 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.	40. Avance en el diseño de una batería de indicadores para el seguimiento y control de la gestión de los recursos financieros y la divulgación de sus resultados.		X	Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno	La transformación institucional: arquitectura de gobierno y organización inteligente, ágil y participativa	Núcleo de gestión en organización y eficiencia administrativa  Núcleo de gestión en sostenibilidad financiera
	35. Definir los procedimientos para valorar los activos intangibles de la Universidad y que se encuentran en los programas y en los procesos desarrollados en esos niveles.	42. La gestión financiera es realizada por personas que cumplen con los perfiles para su desarrollo óptimo.					

Recomendaciones	Aspectos por mejorar	Fortalezas	PROBLEMA ESTRUCTURAL	PROBLEMA CIRCUNSTANCIAL	EJE DE MEJORAMIENTO	MACRO - DIRECCIONADORES	NUCLEOS DE GESTIÓN
31. Diversificar las fuentes de financiamiento de la Universidad <sup>1</sup> .			X		Gestión Eficiente, Administración Sostenible, Mejoramiento Continuo y Buen Gobierno	La transformación institucional: arquitectura de gobierno y organización inteligente, ágil y participativa	Núcleo de gestión en sostenibilidad financiera

Fuente: elaboración propia.

BORRADOR

## CONCLUSIONES PARA EL CAPÍTULO

Teniendo en cuenta la información relacionada y analizada anteriormente, se evidencia la importancia de:

- i) Articular los elementos estratégicos del Plei2034, con los ejes de mejoramiento propuestos, las problemáticas institucionales definidas y los resultados del proceso de evaluación externa, permite identificar cuáles son las apuestas estratégicas de corto, mediano y largo plazo de la Institución que permitirán dar estructura al futuro Plan de Mejoramiento Institucional articulado a la Planeación Estratégica Institucional.
- ii) Se considera pertinente establecer una hoja de ruta y plan de trabajo articulado con la Dirección de Planeación y las discusiones del futuro PGD 2022-2024, que permitan validar las articulaciones y armonizaciones que se presentan hasta el momento, así como orientar el alcance de las acciones propuestas para el plan de mejoramiento articuladas a las acciones de los núcleos de gestión del Plei2034, así como los periodos de ejecución de el corto, mediano y largo plazo en articulación con los futuros PGD que abarcarán la concreción del Plei2034 en los próximos años.
- iii) La armonización de los elementos descritos anteriormente, permite consolidar un plan de mejora institucional integral que atiende de manera articulada los resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa con las orientaciones estratégicas de la Institución, los planteamientos de los planes globales de desarrollo, las problemáticas identificadas para la Institución respondiendo de manera pertinente y efectiva a las nuevas disposiciones normativas y lineamientos gubernamentales en materia de aseguramiento de la calidad en educación superior.

## 5. ARTICULACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA CON EL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2019-2021, COMO REFERENTE PARA LA FORMULACIÓN Y ARTICULACIÓN DEL FUTURO PLAN DE DESARROLLO 2022-2024, EL PLEI 2034 Y EL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

Como se ha indicado, el proceso de Autoevaluación Institucional y el planteamiento del Plan de Mejoramiento<sup>38</sup> coincidieron con el proceso de formulación del Plan Global de Desarrollo 2019-2021. Esto permitió una asociación importante entre las oportunidades de mejoramiento identificadas en el proceso de Autoevaluación y las metas postuladas en el PGD, poniendo en marcha un trabajo conjunto que le ha permitido a la Institución trabajar de forma efectiva hacia un mismo fin: el mejoramiento continuo de la calidad académica.

Considerando entonces la necesaria armonización entre el Plan de Mejoramiento y el PGD, en un trabajo organizado entre la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y la Dirección Nacional de Programas Curriculares de Pregrado, se llevó a cabo la revisión del avance del cumplimiento de las diferentes estrategias de mejoramiento planteadas en el proceso de Autoevaluación, a razón de los logros y avances del Programa y estrategia del PGD con la que estaba asociada, con corte de octubre de 2020. Así mismo, se estableció la conexión de dicha oportunidad de mejoramiento, con el Plei 2034.

Como resultado del ejercicio anterior, a continuación, se presenta la información consolidada por factores, cuyas columnas se desagregan en:

- i) Los aspectos por mejorar, su propuesta de mejoramiento y su articulación con los correspondientes elementos del Plan Global de Desarrollo 2019-2021 presentados en el IAUNAL.
- ii) El resultado de la revisión y seguimiento en el marco de los Factores evaluados en el modelo de Autoevaluación Institucional y los avances en el Plan Global de Desarrollo 2019-2021.

**Tabla 33. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 1. Misión y Proyecto Institucional en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019-2021, durante la vigencia 2019**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Formación integral: Preparación de docentes y recursos	Fortalecer la formación integral	<b>Programa 1.</b> Universidad que se transforma para formar seres integrales y autónomos, con actitudes ciudadanas, como agentes de cambio ético y cultural.	Promover la reflexión sobre los fines de la UNAL, evaluar la reforma académica iniciada en el 2008 y, avanzar en la formulación de una política académica orientada a fortalecer la formación integral y el cumplimiento de los fines de la Universidad.	Se está realizando una evaluación de la reforma curricular planteada en el Acuerdo 033 de 2007 del CSU conforme a sus logros y tareas pendientes y su pertinencia.  Se constituyó un grupo de estudios generales, que estudia el replanteamiento del <b>Componente de Fundamentación</b> allí definido, a partir del análisis de los problemas asociados con la formación integral

<sup>38</sup> El Plan de Mejoramiento se presenta en el Informe de Autoevaluación Institucional, págs. 318-329: [http://www.acreditacioninstitucional.unal.edu.co/fileadmin/user\\_upload/anexos/2020.11.19\\_Acreditacio\\_\\_n\\_Informe\\_FINAL\\_\\_1\\_.pdf](http://www.acreditacioninstitucional.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/anexos/2020.11.19_Acreditacio__n_Informe_FINAL__1_.pdf)

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
				Este grupo se transformó y actualmente es denominado Comité de crisis académica, en el cual se discuten las políticas académicas de la Universidad.
Divulgación y apropiación de misión, fines y PEI	Fortalecer la formación de comunidad a través de la comunicación interna	Programa 12. Liderazgo colectivo y gobernanza universitaria.	Comunicación interna, una vía a la construcción de comunidad académica.	Centro de Liderazgo público. Construcción colectiva del Primer Plan Estratégico Institucional con horizonte a 2034.
Comunicación interna: colaboración entre sedes, facultades y programas curriculares	Promover el trabajo colaborativo entre los distintos niveles de la estructura institucional	Programa 12. Liderazgo colectivo y gobernanza universitaria.	Concentrar la política académica/desconcentrar los procesos gestión/ conectar las comunidades.	Modelo Intersedes

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD.

**Tabla 34. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 2. Estudiantes en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019-2021, durante la vigencia 2019.**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Tutorías y acompañamiento docente	Fortalecer las tutorías y los mecanismos de acompañamiento docente para los estudiantes de la Universidad	Programa 4. Acompañamiento para la Universidad que aprende.	Fortalecimiento de las escuelas de tutores y consolidación de los comités tutoriales.	<b>Escuela Nacional de Pares-tutores y Grupos de Estudio Autónomo:</b> Formación de 18 líderes de los equipos de acompañamiento en cada sede y de 128 pares-tutores; así mismo, 35 talleres de reflexión pedagógica. Acompañamiento a 3.879 estudiantes a través de los GEA.
Mecanismos de selección de carrera por parte de los admitidos	Evaluar el proceso de admisión y proponer los ajustes que requiera para asegurar su porte a las funciones y fines misionales	Programa 2. Cobertura responsable como factor de equidad y de democratización del conocimiento.	Se propone un programa que consolide la admisión, desde una evaluación multidimensional	Admisión con perspectiva de género y de eficiencia en la asignación de cupos. Prueba piloto en la Sede de La Paz.
Mayor aprovechamiento de recursos para ampliar la flexibilidad de los planes de estudio				Se está realizando una evaluación de la reforma curricular planteada en el Acuerdo 033 de 2007 del Consejo Superior Universitario de sus logros, de las tareas pendientes y de su vigencia.
Formación pedagógica de los docentes	Evaluar la reforma académica de 2008 y proponer los ajustes necesarios para asegurar el cumplimiento de los fines misionales de la Universidad	Programa 1. Universidad que se transforma para formar seres integrales y autónomos.	Promover la reflexión sobre los fines de la Universidad Nacional de Colombia, evaluar la reforma académica iniciada en 2008 y, avanzar en la formulación de una política académica orientada a fortalecer la formación integral y el cumplimiento de los fines de la Universidad.	Se ha constituido un grupo de estudios generales, que estudia el replanteamiento del Componente de Fundamentación allí definido, a partir del análisis de los problemas asociados con la formación integral.

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
				Este grupo se transformó y actualmente es denominado Comité de crisis académica, en el cual se discuten las políticas académicas de la Universidad.

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD.

**Tabla 35. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 3. Profesores en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019-2021, durante la vigencia 2019**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Equilibrio en el aprecio y valoración de las funciones misionales	Promover la docencia y las prácticas pedagógicas Innovadoras en equilibrio con las otras funciones misionales	Programa 3. Innovación académica como motor de cambio institucional.	Construcción de comunidades de práctica y aprendizaje.	<b>Ecosistema de innovación pedagógica:</b> Primera versión del modelo de Incubadora de Iniciativas de Innovación Pedagógica (I <sup>3</sup> P) (escenario de encuentro entre personas interesadas en realizar innovaciones pedagógicas; con una propuesta de metodología de trabajo basada en principios de innovación abierta, adaptados al problema pedagógico). Avances en la primera versión del modelo de Productora de Recursos Educativos Digitales (PRED). La función principal de la PRED será articular las capacidades de producción digital que tiene la Universidad en sus diferentes sedes y grupos de investigación para la elaboración de material educativo.
Incentivos para la docencia y la innovación pedagógica				
Planta docente para atender adecuadamente los fines misionales	Actualizar la planta docente para adecuar su tamaño y calificación a los requerimientos del crecimiento institucional	Programa 12. Liderazgo colectivo y gobernanza universitaria	Comunidad académica líder propositiva del Sistema Nacional de Educación	<b>Centros de Pensamiento sobre educación:</b> Impulsados por la Rectoría, y con el apoyo de la Secretaría General y de la Vicerrectoría de Investigación, en 2019 se conformaron dos centros de pensamiento articulados: el Centro de Pensamiento en Políticas Públicas de Educación Superior y el Centro de Pensamiento en Estructuración de Sustentabilidad en la Educación Superior.  <b>Liderazgo en la construcción de una propuesta de modelo para la financiación del Sistema Universitario Estatal (SUE):</b> propuesta, titulada “Metodología de cálculo de los aportes de la nación al presupuesto para el funcionamiento y la inversión de las universidades públicas”
Diálogo interdisciplinario y ampliación de espacios de trabajo cooperativo	Incentivar el trabajo cooperativo e interdisciplinario entre los profesores de la Universidad	Programa 6. Transformación cultural desde el reconocimiento y la visibilización de las capacidades de la comunidad académica y sus relaciones.	Relacionamiento estratégico, trabajo colaborativo, alianzas y co-creación	<b>Doctorados interdisciplinarios Institutos, Centros, Redes.</b>  La Resolución 04 de 2019 de la VRI, da apertura a la “Convocatoria Nacional para el Fomento de Alianzas interdisciplinarias que articulen Investigación, Creación, Extensión e Innovación en la Universidad Nacional de Colombia 2019-2021”. Cuenta con una disponibilidad presupuestal de \$3.384 millones.

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
				La Convocatoria se encuentra en desarrollo y busca promover específicamente la conformación de alianzas interdisciplinarias orientadas al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD – Plei.

**Tabla 36. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 4. Procesos académicos en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019-2021, durante la vigencia 2019**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Socialización de experiencias exitosas y buenas prácticas de gestión académica entre las sedes	Promover el intercambio de experiencias académicas y administrativas exitosas entre las sedes y las facultades de la Universidad	Programa 12. Liderazgo colectivo y gobernanza universitaria.  Programa 3. Innovación académica como motor de cambio institucional.	Concentrar la política académica, desconcentrar los procesos de gestión, conectar las comunidades.  Construcción de comunidades de práctica y aprendizaje.	Flujos de talentos entre sedes, cátedras nacionales.  <b>Ecosistema de innovación pedagógica:</b> Primera versión del modelo de Incubadora de Iniciativas de Innovación Pedagógica (I <sup>3</sup> P) (escenario de encuentro entre personas interesadas en realizar innovaciones pedagógicas; con una propuesta de metodología de trabajo basada en principios de innovación abierta, adaptados al problema pedagógico).
Actualización de recursos: tecnológicos y de laboratorio	Fortalecer los recursos tecnológicos y de laboratorio	Programa 6. Transformación cultural desde el reconocimiento y la visibilización de las capacidades de la comunidad académica y sus relaciones.	Fortalecimiento del sistema nacional de laboratorios como base fundamental para contribuir a la excelencia institucional y al desarrollo del país.	<b>683 laboratorios.</b>  En 2019 se acreditaron 13 laboratorios con 101 ensayos y calibraciones, así: 10 por el Organismo Nacional de Acreditación (ONAC) y 3 por el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (Ideam).  Se destaca acreditación del Laboratorio de Calidad del Aire (Calaire) de la Sede Medellín: único laboratorio acreditado en el país para la calibración de fotómetros.  Certificación de 2 laboratorios bajo la norma NTC-ISO 9001 por el Icontec, y un laboratorio certificado en "Buenas prácticas de laboratorio" por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).
Docencia con visión integral para superar las limitaciones de áreas específicas de conocimiento	Revisar los fundamentos de la formación que ofrece la Universidad a sus estudiantes y realizar los ajustes requeridos para asegurar la formación de profesionales e investigadores	Programa 3. Innovación académica como motor de cambio institucional.  Programa 6. Transformación cultural desde el reconocimiento	Construcción de comunidades de práctica y aprendizaje.  Relacionamiento estratégico, trabajo colaborativo, alianzas y co-creación	<b>Ecosistema de innovación pedagógica:</b> Primera versión del modelo de Incubadora de Iniciativas de Innovación Pedagógica (I <sup>3</sup> P).  <b>Sede de La Paz, Piloto de Innovación Pedagógica:</b> En la Sede de La Paz se está construyendo un proyecto académico que transita del aula convencional y laboratorio demostrativo al aula y laboratorio de aprendizaje y de creación de conocimiento, armonizando

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
	con las características que demanda el país	y la visibilización de las capacidades de la comunidad académica y sus relaciones.		<p>las funciones misionales de docencia, investigación y extensión.</p> <p>Los programas de pregrado de la Sede se escogieron teniendo en cuenta criterios de pertinencia para la región y su transición económica, la oferta local para complementarla y los escenarios laborales proyectados a futuro.</p> <p>Se constituyó un currículo de carácter integral, abierto y flexible, orientado a formar líderes del cambio ético con conciencia social que asuman sus responsabilidades en los distintos campos de su ejercicio profesional y que se comprometan radicalmente con el progreso de la región y su articulación con el conjunto de la nación.</p>
Formación integral: flexibilidad, aprendizaje autónomo y formación ciudadana		Programa 1. Universidad que se transforma para formar seres integrales y autónomos, con actitudes ciudadanas, como agentes de cambio ético y cultural con responsabilidad social.	Avanzar en la formulación de una política académica orientada a fortalecer la formación integral y el cumplimiento de los fines de la UNAL.	<p>Se está realizando la evaluación de la reforma curricular planteada en el Acuerdo 033 de 2007 del CSU: logros, tareas pendientes y vigencia.</p> <p>Se ha constituido un grupo de estudios generales, que estudia el replanteamiento del <i>Componente de Fundamentación</i>, a partir del análisis de los problemas asociados con la formación integral.</p> <p>Este grupo se transformó y actualmente es denominado Comité de crisis académica, en el cual se discuten las políticas académicas de la Universidad.</p>

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD.

**Tabla 37. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 5. Visibilidad nacional e internacional en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019-2021, durante la vigencia 2019**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Manejo de segunda lengua para procesos de internacionalización	Fortalecer la visibilidad nacional e internacional de la Universidad Nacional de Colombia	Programa 6. Transformación cultural desde el reconocimiento y la visibilización de las capacidades de la comunidad académica y sus relaciones.	La investigación como motor para impulsar la movilidad y la cooperación nacional e internacional como camino de liderazgo y empoderamiento con sentido ético.	Las distintas sedes desarrollan actividades encaminadas a formar en un segundo idioma.
Gestión de la información sobre movilidad				Se asignó un presupuesto de 11mil millones en el trienio, para el desarrollo de programas en segunda lengua en las 4 sedes Andinas.
Procesos administrativos: simplificación para proyectos internacionales				Trabajo conjunto de la Dirección de Relaciones Exteriores (DRE), Vicerrectoría de Investigación (VRI) y la Vicerrectoría Académica (VRA) para la conformación del Sistema de Movilidad Académica Nacional e Internacional de la UNAL.

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD.

**Tabla 38. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 6. Investigación y creación artística en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019- 2021, durante la vigencia 2019**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Articulación de la formación para investigar y la investigación Semilleros de investigación: promoción y número  Incentivo a trabajos de grado en la modalidad de investigación	Fortalecer las estrategias de formación para la investigación, la creación artística y la extensión	Programa 6. Transformación cultural desde el reconocimiento y la visibilización de las capacidades de la comunidad académica y sus relaciones.	Formación desde la integración con la investigación, la creación artística y la extensión.	<p><b>La UNAL ha apoyado con contrapartidas los programas de MinCiencias de jóvenes investigadores y posdoctorados.</b> En 2019 se realizó una gestión para transferencias por cerca de \$550 millones para cofinanciar las Convocatorias 811 (estancias posdoctorales) y 812 (jóvenes investigadores) de MinCiencias.</p> <p><b>Otras convocatorias de MinCiencias:</b> (i) Convocatoria 848 - “Programa de estancias posdoctorales en entidades del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación - SNCTel 2019”): se presentaron 60 proyectos, 9 de los cuales resultaron ganadores. (ii) Convocatoria 850 - “Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación - CTel en ciencias médicas y de la salud con talento joven e impacto regional”): se benefició el “Programa de fortalecimiento de la investigación con talento joven de la Universidad Nacional de Colombia aporte al Plan Decenal de Salud Pública” (iii) Convocatoria 852 - “Conectando conocimiento 2019”): la Universidad postuló 187 jóvenes investigadores, se está a la espera de los resultados.</p> <p><b>Convenio marco con la Fundación de Ciencia y Tecnología Colombo-Alemana (FunCyTCA),</b> cuyos objetos son estructurar y desarrollar proyectos de investigación o extensión, y realizar prácticas y pasantías de estudiantes, docentes y administrativos, entre otras actividades.</p> <p><b>Reconocimientos en el marco del “Concurso nacional mejores trabajos de grado de pregrado Otto de Greiff”:</b> Este concurso busca premiar a los estudiantes que se han destacado con sus trabajos de grado de pregrado otorgándoles una distinción. Se recalca además su aporte investigativo, científico, tecnológico, creativo y artístico. En la versión XXIII (2019) participaron 84 trabajos presentados por 113 autores y dirigidos por 100 docentes.</p> <p><b>“Concurso mejores trabajos de grado de pregrado” versión XXVII:</b> Este concurso se enmarca en el Acuerdo 070 de 2009 del Consejo Académico, según el cual, participan trabajos de grado en la modalidad de “trabajos investigativos”. En 2019 participaron 72 estudiantes de pregrado, que presentaron 56 trabajos de grado.</p>
Recursos: equipos robustos, tecnológicos	Fortalecer La investigación	Programa 6.	Fortalecimiento del sistema nacional de	683 laboratorios.

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
y de laboratorio	con recursos tecnológicos y de laboratorio	Transformación cultural desde el reconocimiento y la visibilización de las capacidades de la comunidad académica y sus relaciones.	laboratorios como base fundamental para contribuir a la excelencia institucional y al desarrollo del país.	<p>En 2019 Se acreditaron 13 laboratorios con 101 ensayos y calibraciones, así: 10 por el Organismo Nacional de Acreditación (ONAC) y 3 por el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (Ideam).</p> <p>Se destaca el Laboratorio de Calidad del Aire (Calaire) de la Sede Medellín siendo el único laboratorio acreditado en el país para la calibración de fotómetros.</p> <p>Certificación de 2 laboratorios bajo la norma NTC-ISO 9001 por el Icontec, y un laboratorio certificado en “Buenas prácticas de laboratorio” por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).</p>
Fuentes de financiamiento de investigación	Diversificación de las fuentes de financiación para obtener recursos que fortalezcan la investigación y la creación artística	Programa 14. Desarrollo institucional sostenible.	Optimización de la gestión financiera y administrativa.	<p><b>PMO para la gestión de recursos de regalías en ciencia y tecnología</b></p> <p>Participación en las convocatorias del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías (SGR): Las 9 Sedes de la Universidad les han presentado a las Gobernaciones propuestas que ascienden a los \$193.255 millones.</p> <p>A diciembre de 2019 el 23 % de estos recursos se encontraban aprobados por los OCAD respectivos.</p> <p>Sede Medellín: \$3.000 millones aprobados para la construcción del Centro de Producción Porcícola Paysandú de la Universidad Nacional, en el municipio de Medellín.</p> <p>Sede Tumaco: \$34.439 millones aprobados para la construcción de la Fase II - Tumaco Pacífico Campus de la Sede de Presencia Nacional de la Universidad Nacional de Colombia en el municipio de Tumaco.</p> <p>Pactos de prioridades regionales en ciencia, tecnología, innovación y creación: a diciembre de 2019 se había realizado 7 sesiones en 6 Sedes (Bogotá, Medellín, La Paz, Orinoquia, Caribe y Tumaco). Como resultado se cuenta con 17 perfiles de proyectos de los cuales 3 se presentaron al Sistema General de Regalías por un valor de \$19.000 millones.</p>

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD.

**Tabla 39. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 7. Pertinencia e impacto social en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019-2021, durante la vigencia 2019**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Vinculación con el sector productivo	Fortalecer las relaciones con el gobierno y las empresas	Programa 6. Transformación cultural desde el reconocimiento y la visibilización de las capacidades de la comunidad académica y sus relaciones.  Programa 7: Comunidad universitaria en nuestras nueve sedes, que aporta a la transformación de la sociedad a través de la gestión del conocimiento y la cultura, y contribuye a la consolidación de la paz, la democracia, la inclusión social y el desarrollo integral con enfoque territorial, dentro del proyecto general de la nación.	Relacionamiento estratégico, trabajo colaborativo, alianzas y co-creación.	<b>Oficinas de Transferencia Spin off</b>  Pactos de prioridades regionales en ciencia, tecnología, innovación y creación: a diciembre de 2019 se había realizado 7 sesiones en 6 Sedes (Bogotá, Medellín, La Paz, Orinoquia, Caribe y Tumaco). Como resultado se cuenta con 17 perfiles de proyectos de los cuales 3 se presentaron al Sistema General de Regalías por un valor de \$19.000 millones.  Alianza SUMA + Gobernación de Caldas + BIOS – Sede Manizales  Centro de Innovación en Gestión del Agua, Territorio y Paz – Sede Palmira  Extensión Universitaria: Nodos Fronterizos (proyectos de extensión universitaria que deben ser adelantados en las regiones de influencia de las sedes de presencia nacional y que se deben enfocar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible).
Articulación del programa de egresados con la gestión de las funciones misionales	Fortalecer las relaciones institucionales con los egresados		Consolidación de la Red de egresados de la Universidad Nacional.	<b>Instituto de Liderazgo Público ILP</b>

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD.

**Tabla 40. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 8. Procesos de autoevaluación y autorregulación en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019-2021, durante la vigencia 2019**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Participación de la comunidad universitaria en procesos de autoevaluación de la gestión curricular	Fortalecer la cultura de la autoevaluación y el mejoramiento	Programa 5. Fortalecimiento de la cultura de la autoevaluación y el seguimiento de la calidad académica.	Evaluación continua de los programas curriculares de la UNAL y cualificación de los programas curriculares a partir del acompañamiento y seguimiento de procesos de autoevaluación.	<b>Proceso de Acreditación Institucional:</b> durante 2019 el proceso contó con la participación de 11.522 miembros de la comunidad en la encuesta por factores y 446 en las 12 mesas de trabajo por factor. Se consolidó el proceso de Autoevaluación Institucional .
Articulación de la gestión de calidad administrativa con la gestión de calidad académica	Fortalecer la gestión institucional por la calidad al servicio de las funciones y fines misionales	Programa 13. Transformación de la cultura organizacional y de la gestión institucional.	Gestión para el desarrollo del talento humano docente y administrativo.	<b>Articulación en el SIGA de todos los sistemas de mejoramiento y sinergias con el sistema de auto evaluación acreditación</b>

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
				Se concertó y aprobó por parte del equipo directivo de la Vicerrectoría Académica, la cadena de valor de Formación, llamada Gestión Administrativa de Apoyo a la Formación, lo que permitirá simplificar la gestión. La ruta a seguir es la implementación del nuevo proceso, lo cual implica una revisión de la documentación que lo soportará, además de la estandarización, simplificación o eliminación de procedimientos, formatos e instructivos, entre otros. Para ello, se conformó un grupo de trabajo a nivel nacional, Sede y Facultad, el cual será responsable de dicha gestión.
Participación de los estudiantes en procesos de evaluación de cursos y docentes	Fortalecer la cultura de la autoevaluación y el mejoramiento	Programa 5. Fortalecimiento de la cultura de la autoevaluación y el seguimiento de la calidad académica.	A través del apoyo a los planes de acción anuales de los programas curriculares de pregrado y posgrado se espera incidir positivamente en la apropiación de la cultura de evaluación para el mejoramiento.	Retroalimentación de los resultados de la evaluación de los estudiantes a los profesores
Uso de los resultados de la evaluación para procesos de capacitación y formación de los docentes				

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD.

**Tabla 41. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 9. Bienestar institucional en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019-2021, durante la vigencia 2019**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Recursos para atender programas PAES y PEAMA	Diversificación de las fuentes de financiación para obtener recursos que fortalezcan el Bienestar Institucional	Programa 14. Desarrollo institucional sostenible.	Optimización de la gestión financiera y administrativa.	<b>Centros de Pensamiento sobre educación:</b> Impulsados por la Rectoría, y con el apoyo de la Secretaría General y de la Vicerrectoría de Investigación, en 2019 se conformaron dos centros de pensamiento articulados: el Centro de Pensamiento en Políticas Públicas de Educación Superior y el Centro de Pensamiento en Estructuración de Sustentabilidad en la Educación Superior.  <b>Liderazgo en la construcción de una propuesta de modelo para la financiación del Sistema Universitario Estatal (SUE):</b> propuesta, titulada “Metodología de cálculo de los aportes de la nación al presupuesto para el funcionamiento y la inversión de las universidades públicas”
		Programa 12. Liderazgo colectivo y gobernanza universitaria.	Comunidad académica líder propositiva del Sistema Nacional de Educación.  Propuesta de política de Estado para la educación superior pública, con enfoque territorial, con estándares internacionales y desde el reconocimiento de lo que son, quieren ser, esperan, necesitan y sueñan los colombiano.	
Personal de planta para las actividades de Bienestar	Diversificación de las fuentes de financiación para obtener	Programa 9. Comunidad universitaria	Gobierno, organización y estructura del Bienestar Universitario.	

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
	recursos que fortalezcan el Bienestar Institucional	saludable, incluyente, diversa, dialogante y transformadora.	Un propósito de las transformaciones institucionales que se van a emprender debe ser que los servicios y procesos sensibles de bienestar sean atendidos y soportados por personal de planta.	
Gestión ambiental de los campus	Fortalecer la gestión de la infraestructura física como soporte de las funciones y fines misionales	Programa 14. Desarrollo institucional sostenible.	Campus ecosostenibles.	Posicionamiento en Green Metric World University Rankings (2019 posición 5 a nivel Latinoamérica y el 3 en Colombia)
Infraestructura física y tecnológica accesible para personas con discapacidad				<b>Campus como aula abierta</b> Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) Sede Bogotá y Sede Medellín

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD.

**Tabla 42. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 10. Organización, gestión y administración en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019-2021, durante la vigencia 2019**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Prioridades en la asignación de recursos para infraestructura y recursos tecnológicos		Programa 14. Desarrollo institucional sostenible.	Optimización de la gestión financiera y administrativa.	Aporte a los Objetivos del Desarrollo Sostenible
Simplificación y reducción de trámites administrativos	Fortalecer la gestión institucional para la eficiencia y equidad en la asignación y uso de los recursos al servicio de las funciones y fines misionales	Programa 13. Transformación de la cultura organizacional y de la gestión institucional	Simplificación de procesos desde su valor agregado orientado a la satisfacción de las necesidades de usuarios internos y externos  Hacia una cultura de transformación digital	SIGA: bajo el enfoque de generación de valor en los procesos, se simplificó el mapa de procesos de la Universidad de 31 procesos en 2018 a 26 en 2019, manteniendo la tendencia de simplificación que se trae desde 2013 cuando se contaba con 63 procesos.  Proyecto “Transformación de las adquisiciones de bienes y servicios de la Universidad Nacional de Colombia”  Automatización del Sistema de Costos de la Universidad Nacional de Colombia  Transformación de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa  Estrategias para el mejoramiento de las herramientas presupuestales  Se dio continuidad a la implementación del “Modelo de Servicio y Gestión de Contratación en la Universidad Nacional de Colombia”, en las oficinas de contratación de la Sede Medellín y en la Facultad de Ciencias de la Sede Bogotá.  La Sede Medellín es el piloto para la implementación del Centro de Servicios Compartidos (CSC),

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
				orientado a la satisfacción de los usuarios y a la disminución de tiempos, en pro de la eficiencia.
Actualización permanente de la información institucional en los diferentes sistemas		<p>Programa 11. Fortalecimiento e integración de los sistemas de información para el mejoramiento de la gestión y la toma de decisiones basadas en evidencia</p> <p>Programa 13. Transformación de la cultura organizacional y de la gestión institucional</p>	<p>Fortalecimiento de los sistemas de información institucionales, para generar insumos sobre el análisis y predicción de comportamientos, que soporten la toma de decisiones de la comunidad universitaria con base en evidencia.</p> <p>Hacia una cultura de transformación digital</p> <p>Fortalecimiento del gobierno y gestión de las tecnologías de la información</p>	<p>“Plataforma Integrada de Sistemas de Información de Alcance Institucional”, según el cual, los sistemas de información no solo deben ser institucionales, sino también integrados para lograr una gestión eficiente en la atención de trámites y servicios.</p> <p>Unificación bases de datos del SGF-QUIPU</p> <p>Unificación del aplicativo Universitas UXXI Internacional</p>
Apropiación e implementación colectiva de las decisiones de cambio	Fortalecer la apropiación de los cambios decididos por la Institución	Programa 12. Liderazgo colectivo y gobernanza universitaria.	Comunicación interna, una vía a la construcción de comunidad académica.	<p><b>Gestión del Cambio</b></p> <p><b>Construcción colectiva del Primer Plan Estratégico Institucional con horizonte a 2034</b></p>

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD

**Tabla 43. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 11. Recursos de apoyo académico e infraestructura física en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019-2021, durante la vigencia 2019**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Deterioro de infraestructura				Priorizar las inversiones en infraestructura física y de laboratorios, siempre a partir del propósito académico
Dificultades de gestión por la condición de bienes de interés cultural de algunas edificaciones	Fortalecer La infraestructura de apoyo académico y servicios de tecnología de información y comunicaciones	Programa 14. Desarrollo institucional sostenible.	Optimización de la gestión financiera y administrativa: Replantear el modelo de gestión financiera y presupuestal con miras a lograr una utilización más eficiente de los recursos públicos, a la vez que se	<p>Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) Sede Bogotá y Sede Medellín</p> <p>Construcción nuevo Edificio de Aulas de la Facultad de Ciencias – Sede Bogotá</p> <p>Construcción del Nuevo Edificio de la Facultad de Artes – Sede Bogotá</p>

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
			identifican fuentes alternativas de financiación.	Recuperación integral Edificio Escuela de Bellas Artes – Sede Bogotá  Recuperación integral Auditorio León de Greiff – Sede Bogotá  Edificio de Apoyo y Servicios para el Bienestar Universitario – Sede Palmira
Obsolescencia en equipos e instrumentación en algunos laboratorios		Programa 6. Transformación cultural desde el reconocimiento y la visibilización de las capacidades de la comunidad académica y sus relaciones.	Fortalecimiento del Sistema Nacional de Laboratorios como base fundamental para contribuir a la excelencia institucional y al desarrollo del país.	Implementación de 6 estrategias de gestión del Sistema Nacional de Laboratorios por sede para incidir en al menos el 25 % de los laboratorios.  Apoyo a 49 laboratorios, que corresponden al 27 % de la meta propuesta para el trienio.
Conectividad e infraestructura de comunicaciones	Fortalecer la infraestructura de apoyo académico y servicios de tecnología de información y comunicaciones	Programa 13. Transformación de la cultura organizacional y de la gestión institucional	Hacia una cultura de transformación digital  Fortalecimiento del gobierno y gestión de las tecnologías de la información.	Transformación digital y gestión del cambio  Creación de la Dirección Nacional de Estrategia Digital  Creación de clúster o grupos de TI a nivel nacional: gestión Integral respecto a metodologías, herramientas, recurso y procesos.  - Clúster de Aplicaciones de la Universidad Nacional. - Clúster de Infraestructura de TI de la Universidad Nacional. - Clúster de Seguridad de la Universidad Nacional. - Grupo de Gestión de Servicios de TI de la Universidad Nacional. - Grupo de Identidades digitales de la Universidad nacional. - Grupo de Gestión de Información de la Universidad Nacional.

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD

**Tabla 44. Relación entre los aspectos a mejorar identificados para el Factor 12. Recursos financieros en el proceso de autoevaluación y los logros y avances alcanzados a través de la implementación de acciones del PGD 2019-2021, durante la vigencia 2019**

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
Excesiva dependencia de recursos propios	Evaluar el modelo de gestión financiera y presupuestal e introducir los ajustes necesarios para incorporar otras fuentes	Programa 14. Desarrollo institucional sostenible.	Optimización de la gestión financiera y administrativa.	Cierre de brechas entre sedes y gestión de recursos nuevos para fortalecerlas
Obsolescencia del modelo de centralización del recurso y multiplicación de ordenadores del gasto				Modelo Intersedes
Desequilibrio de recursos entre las sedes				Recursos adicionales asignados por el Gobierno nacional producto de la mesa de diálogo por la educación superior pública en Colombia en la vigencia 2018

Aspecto por mejorar - Plan de Mejoramiento	Meta	Programa PGD	Estrategia PGD	Logros o avances puntuales
	de recursos y procurar mayor eficiencia y equidad en la gestión financiera			Transformación Organizacional de las sedes de presencia nacional (Proyectos Estratégicos/ Vicerrectoría General/ Centro de Pensamiento en Transformación Organizacional)  Simplificación de la estructura y de los trámites relacionados con la gestión financiera en la Gerencia Nacional. Avances en la automatización

Fuente: Informe de Seguimiento Plan de Mejora Institucional – PGD

## CONCLUSIONES PARA EL CAPÍTULO

Teniendo en cuenta la información relacionada y analizada antes, se evidencia la importancia de:

- i) Articular los planes de mejoramiento que resultan de los procesos de autoevaluación y evaluación externa con los planes globales de desarrollo, garantiza la ejecución efectiva de las acciones propuestas y un seguimiento verás de su implementación.
- ii) Consolidar modelos de planeación institucional en los cuales los procesos de autoevaluación, evaluación y mejoramiento continuo se constituyan en elementos fundamentales para consolidar una cultura de la calidad.

## CONCLUSIONES GLOBALES

Teniendo en cuenta la información relacionada anteriormente, se evidencia la importancia de:

- i) Continuar analizando los alcances y el cumplimiento que se deriva de las acciones implementadas en el marco del PGD 2019-2021 y su relación con el mejoramiento institucional en los diferentes factores evaluados, incluyendo los resultados que se generen en las diferentes vigencias, 2019, 2020 y 2021.
- ii) Formular un Plan de Mejoramiento que esté articulado con las proyecciones institucionales y, por ende, con los Planes Globales de Desarrollo de la Universidad y el Plei2034. Esto será una apuesta estratégica para aunar esfuerzos y trabajar por el mejoramiento permanente y eficaz de la Institución.  
En este Plan de Mejoramiento se deben incluir no solo las oportunidades de mejoramiento derivadas del proceso de autoevaluación institucional, sino las resultantes del proceso de evaluación externa que se llevó a cabo en 2020. Así mismo, es importante que este Plan de Mejoramiento cuente con objetivos, acciones, indicadores y responsables plenamente definidos, lo cual permitirá realizar un seguimiento pertinente, que permita reconocer los avances y el mejoramiento alcanzados a lo largo de su implementación.
- iii) Planear una estrategia de seguimiento al Plan de Mejoramiento Institucional que, aunque se articule con los seguimientos que se realizan sobre los PGD, responda particularmente a las oportunidades de mejoramiento identificadas y las acciones que para su mejoramiento se realicen desde los diferentes niveles de la Institución: facultad, sede y nacional. Esto con miras a identificar las mejoras alcanzadas en el corto, mediano y largo plazo, en los diferentes niveles de la Universidad, y con el objetivo responder a los lineamientos dispuestos por el CESU y el CNA para los procesos de acreditación de programas e institucional.