

PGD ▶ 2021

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO

PROYECTO CULTURAL Y COLECTIVO DE NACIÓN

EL PLAN



TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO: PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2019 – 2021 “PROYECTO CULTURAL Y COLECTIVO DE NACIÓN”	3
ELEMENTOS QUE FUNDAMENTAN LA ESTRATEGIA DE LA UNIVERSIDAD.....	3
Misión: los fines de la Universidad Nacional de Colombia.	3
Visión 2030.....	4
Propósito Superior y ADN Organizacional.	5
COMPONENTE ESTRATÉGICO PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2019 - 2021.....	6
Líneas de Política.	6
Énfasis estratégico 1: De una institución centrada en la enseñanza, a una organización de aprendizaje significativo.....	10
Énfasis estratégico 2: Avanzando en el futuro próximo hacia la investigación y creación artística como factor de desarrollo, innovación social, innovación tecnológica y emprendimiento con valor creado.	22
Énfasis estratégico 3: La Universidad, como proyecto cultural de la Nación, se orienta a la construcción, desde el conocimiento, de una sociedad flexible, sostenible y en paz que se transforma y adapta permanentemente.....	27
Énfasis estratégico 4: Organización sistémica y efectiva, que evoluciona a través del liderazgo colectivo.....	39

CAPITULO: PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2019 – 2021 “PROYECTO CULTURAL Y COLECTIVO DE NACIÓN”

ELEMENTOS QUE FUNDAMENTAN LA ESTRATEGIA DE LA UNIVERSIDAD

Con el propósito de establecer los lineamientos estratégicos que orientarán el curso de acción de la Universidad Nacional de Colombia durante los próximos tres años, se implementó un proceso riguroso de planeación, del que se desprende este Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 “Proyecto Cultural y Colectivo de Nación”. Insumo fundamental en la toma de decisiones, que permitirá a la Institución adecuarse a las demandas que exige un entorno en constante cambio, y a partir del cual se materializará la Misión y la Visión.

A continuación, se presentan cada uno de los elementos que fundamentan la estrategia de la Universidad.

Misión: los fines de la Universidad Nacional de Colombia.

La misión de la Universidad está claramente definida en el Artículo 2 del Decreto 1210 de 1993 “Por el cual se estructura el régimen orgánico especial de la Universidad Nacional de Colombia”. Establece que la Universidad Nacional de Colombia tiene como fines:

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

- *Hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana.*
- *Contribuir, mediante la cooperación con otras universidades e instituciones del Estado, a la promoción y el fomento del acceso a la educación superior de calidad.*
- *Estimular la integración y la participación de estudiantes, para el logro de los fines de la educación superior.*

Visión 2030.

Teniendo en cuenta que la Visión de la Universidad Nacional de Colombia tenía un horizonte a 2017, desde el año 2014 se generaron distintos espacios de participación y discusión para revisar y definir una Visión con horizonte a 2030.

Es así, como a partir de un estudio de tendencias internacionales y nacionales, estados del arte en temas académicos, propuestas de expertos sobre el quehacer institucional y un análisis de escenarios posibles expresados como relatos para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad, se redactaron los tres volúmenes de “Visión 2034: Aportes para la construcción de la Visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034” publicados entre el año 2014 y 2015. Como parte de este proceso también se creó y desarrolló la Cátedra José Félix Patiño, en el marco de la cual se concibieron distintos escenarios que fueron publicados en la memoria de la cátedra en el año 2016 “Visión 20/UN: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años”. Estos documentos se constituyeron en los principales insumos para los diferentes espacios y debates alrededor de este tema.

Así mismo, durante el año 2017 se lideró un proceso con diferentes actores de la Universidad en el que, a partir del diálogo, el debate y la exposición de posturas, acuerdos y discrepancias, se formularon múltiples relatos que se materializaron en el documento “Claves para el Debate Público - La Universidad Nacional se piensa a 20/30: Visión, retos y perspectivas” publicado a principios del 2018. Cada uno de estos relatos fue comentado por un ex rector de la Universidad sugiriendo además algunas apuestas estratégicas y políticas.

Finalmente, ya para el segundo semestre de 2018, se realizaron los últimos ejercicios de revisión y ajuste de la Visión. Con fundamento en el material arriba descrito, se elaboró una consulta a los departamentos, escuelas, centros e institutos interfacultades, cuyo propósito fue generar una línea de base del consenso/disenso sobre ella. Tales resultados fueron discutidos por el equipo de alta dirección y su análisis permitió la construcción de una nueva apuesta de visión compartida:

En el año 2030 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.

Propósito Superior y ADN Organizacional.

Para formular este nuevo plan de desarrollo, se generaron espacios de reflexión sobre el quehacer del pasado, del actual y sobre el futuro deseado y posible. Para ello se realizó una introspección sobre los orígenes de la Universidad, el ADN y el propósito superior de la Institución. Lo anterior implicó conocer los orígenes de las mutaciones adaptativas pasadas, entender por qué se hace hoy lo que se hace y a qué llamados o necesidades de la sociedad se responde y se debe responder en el futuro. En este sentido se definió:

Propósito Superior:

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

ADN organizacional:

- *Entendemos la educación y el acceso al conocimiento como un derecho fundamental de los colombianos.*
- *Estimulamos la formación de ciudadanos íntegros, con pensamiento crítico y con conciencia social, que busquen el bienestar colectivo y el uso pleno de los derechos.*
- *Nos esforzamos por reconocer, entender y promover la cultura y la diversidad de nuestras regiones y sus saberes, para aprovecharla como fuente vital de nuestro espíritu creador.*
- *Actuamos bajo el reconocimiento de nuestra autonomía y la enfocamos en un ejercicio responsable de nuestra libertad.*
- *Inculcamos el liderazgo colectivo, la excelencia y el desempeño ético en todas nuestras acciones.*
- *Construimos comunidad desde la generación de relaciones de confianza y respeto, en donde valoramos la individualidad, celebramos la alegría, alentamos el coraje, y buscamos inspirar y ser inspirados.*
- *Realizamos una gestión responsable, sostenible, transparente y eficiente de los recursos propios y de la Nación*

- *Entendemos los grandes problemas nacionales como oportunidades para la generación de nuevo conocimiento, la innovación y el emprendimiento, en un marco de construcción colectiva de identidad nacional.*

COMPONENTE ESTRATÉGICO PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2019 - 2021

Tomando los anteriores enunciados como fuente de inspiración que resume lo que es y significa la Universidad Nacional de Colombia; con base en el documento “Ideas Rectoras” socializado por el equipo directivo de la Universidad y por la Rectora, la profesora Dolly Montoya Castaño; y tomando en consideración los aportes y comentarios realizados por la comunidad universitaria en los diferentes espacios de participación abiertos durante el proceso de construcción colectiva del Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021; a continuación se presenta el componente estratégico que orientará el desarrollo de la Universidad durante los próximos tres años.

Líneas de Política.

La Universidad Nacional de Colombia debe contribuir a la formación de ciudadanos con capacidad de transformar realidades individuales y colectivas, de manera ética y con compromiso social y promover el pensamiento crítico, la investigación y la creación, mediante la innovación pedagógica, cultural, tecnológica y social; reconociendo la diversidad de enfoques, contextos, territorios, disciplinas y niveles de formación, desde una construcción académica, colaborativa y transdisciplinar.

Las universidades, como instituciones educativas, deben tener como centro de cada una de sus metas y decisiones a los estudiantes. No cabe la menor duda de que los estudiantes de hoy difieren de los estudiantes del siglo pasado. Las nuevas tecnologías de la información, los medios de comunicación y las dinámicas de la vida cotidiana, producto de las sociedades post-industriales, configuran identidades, expectativas y trayectorias de vida que muchas veces no se alinean con las de la formación tradicional. La mayoría de los programas curriculares ofrecidos por las universidades están basados en conocimientos que han sido organizados en compartimentos, de acuerdo con la tradición y evolución de las comunidades científicas y profesionales, antes que con las necesidades cambiantes de los ciudadanos de nuestro mundo.

Hoy, el acceso a la información es prácticamente ilimitado. Mientras hasta hace poco lo importante era quién tenía el control de los libros, los datos o los registros, hoy la información, incluso la clasificada, puede estar a un solo clic de distancia. En la actualidad, la información no es lo más relevante, sino lo que podemos hacer con ella: valorarla, compararla, criticarla o difundirla, entre otras. Hemos pasado de las sociedades de la información a las sociedades del conocimiento.

Los diferentes reportes sobre la educación en este siglo nos plantean el reto de pensar la educación desde estos cambios. La sociedad de la información basaba su educación en el maestro poseedor del conocimiento. La clase, los escenarios, los maestros, los estudiantes y los textos estaban configurados para que la información fuera transmitida. Incluso cosas que podían ser difícilmente imaginadas como transmisibles eran llevadas a las aulas; los comportamientos, las responsabilidades y los valores eran “enseñados”.

La información debe ser apropiada, evaluada críticamente, contextualizada, contrastada y compartida, para convertirla en verdadero conocimiento, particularmente en tiempos de la post-verdad. Las habilidades que se requieren para trabajar con la información en este escenario son bien distintas a aquellas que se basaban en la repetición, la memorización o el trabajo mecánico de problemas acompañados de una evaluación que principalmente tenía funciones de certificación.

El conocimiento, al ser un bien con el que se trabaja, adquiere su valor en la medida en que es apropiado por las personas, no solo como usuarios de este, sino como co-creadores y co-constructores de conocimientos. En este sentido, una educación para la sociedad del conocimiento debe estar basada en autonomía, independencia y responsabilidad ética, ya que ahora el reto es lo que pueden hacer las personas con la información.

Al ser la información ilimitada, cambiante, de crecimiento acelerado, las personas no pueden simplemente ser enseñadas en unos preceptos estáticos; sino más bien formadas en capacidades que les lleven al entendimiento conceptual de los problemas, de las situaciones y de los contextos, con el fin de trabajar creativamente en equipos que, reconociendo la complejidad humana, sean capaces de generar nuevas ideas, nuevos productos, nuevas soluciones y, en general, nuevos conocimientos.

Con este escenario en mente, es importante que la Universidad Nacional de Colombia educadora mantenga su centro de acción en los estudiantes y su aprendizaje, y que reconozca su diversidad como personas y la de las condiciones contextuales de las comunidades en las que viven y actúan como ciudadanos.

Aprender en este nuevo escenario implica que como universidad repensemos las relaciones entre profesores y estudiantes, los espacios en los que se aprende, el rol de las tecnologías, el papel del trabajo entre pares, la naturaleza y los fines de la evaluación, las modalidades pedagógicas, el papel de los lenguajes, el sentido de lo sostenible y la necesidad de formar a los estudiantes como ciudadanos responsables y éticos. Entender estos aspectos puede ser la clave para mirar con otras perspectivas nuestros problemas de deserción, permanencia, inequidad, calidad, relacionamiento, armonización de labores misionales y pertinencia.

Una de las características más relevantes de los procesos educativos en la sociedad del conocimiento es la flexibilidad. Este término, para una Universidad Nacional de Colombia

que aprende, significa la posibilidad de transformarnos para asumir las nuevas formas de aprender, crear e investigar, aprovechando la diversidad de nuestras sedes, estudiantes, profesores y comunidades.

Esta transformación es esencial para que la universidad pueda asumir su misión histórica de construcción de nación e incidir en las grandes decisiones de país.

La Universidad Nacional de Colombia se compromete con una cobertura responsable, basada en sus capacidades de investigación e infraestructura, que comprenda una oferta pertinente de programas de pregrado y posgrado de calidad y con proyección social, articulada con los sistemas educativo y de competitividad, ciencia, tecnología e innovación, soportados en procesos de admisión equitativos y acompañamiento integral.

La Universidad Nacional de Colombia debe garantizar una educación de calidad, que sea inclusiva y equitativa, promoviendo oportunidades de ingreso para todos en igualdad de condiciones, en el marco de una cobertura responsable. Para ello, se debe tener una visión integral del territorio nacional y se deben definir políticas para que la oferta sea focalizada, pertinente y estratégica, en concordancia con las necesidades de las regiones y para el desarrollo de ellas.

También debe entender, que al ser Colombia un país diverso, es necesario que esa diversidad se vea reflejada en la Universidad. En este sentido, las estrategias de cobertura deben plantearse y manejarse de manera responsable, entendiendo las diferentes condiciones y oportunidades que tienen los distintos grupos sociales y las diferencias propias dentro de estos grupos. Por tanto, es necesario evaluar los programas de admisión especial con el fin de ajustarlos a las actuales circunstancias del país y enfatizando sobre grupos de interés específicos, por ejemplo, aquellos que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad. Igualmente, las estrategias que se implementen deben fomentar y fortalecer los procesos de inclusión de la población con necesidades educativas diversas en educación superior, con el fin de generar condiciones de equidad en el acceso, permanencia y graduación.

Desde el punto de vista de la oferta de programas curriculares, la ***cobertura responsable*** hace referencia no solo al ofrecimiento de programas diversos que permitan incidir en la formación de profesionales idóneos en los diferentes campos del conocimiento sino también a la racionalización de la oferta de programas de posgrado integrados con las capacidades investigativas de la Universidad, que permita la formación de investigadores responsables y sólidamente capacitados para incidir en las transformaciones que requiere la nación con miras alcanzar un desarrollo sostenible y socialmente responsable.

El reconocido prestigio de la Universidad en su formación de profesionales debe sostenerse en sus escuelas de posgrado. Por lo cual el reconocimiento de las realidades y capacidades

académico-administrativas, tiene que sopesarse, además de las demandas externas, a la hora de ofrecer tales posgrados.

La responsabilidad de la cobertura que ofrece la Universidad pasa por tener un sistema de acompañamiento en todos sus niveles de formación que permita detectar problemas en los procesos formativos e investigativos, no solo en la población estudiantil, también respecto a los profesores y al personal administrativo involucrado. Para esto, es necesario emprender acciones de evaluación de los procesos académicos e investigativos y de capacitación del personal involucrado.

La vicerrectoría académica y de investigación desarrollarán esta política aportando a la integración efectiva de los programas de formación e investigación en escenarios colaborativos con actores regionales, nacionales e internacionales, para incidir en el sistema nacional de educación.

La Universidad Nacional de Colombia como proyecto cultural y colectivo de Nación, debe promover el trabajo colaborativo e interdisciplinar entre actores de la academia, el Estado, el sector real de la economía y la sociedad civil, con los propósitos de hacer del país una sociedad de conocimiento y de aportar al logro de los objetivos de desarrollo sostenible como instrumentos para la construcción de paz y desarrollo humano.

La Universidad Nacional de Colombia, como institución de educación superior de carácter público nacional, tiene una responsabilidad, no sólo con la comunidad universitaria, sino también con los diferentes actores sociales en el proceso de construcción de un país más equitativo. Por lo anterior, es fundamental que la Universidad aborde los grandes problemas sociales, económicos, políticos y ambientales a nivel nacional y regional, a través del desarrollo de planes, programas y proyectos de carácter científico, artístico, cultural, tecnológico y social, con el fin de proponer e implementar nuevas soluciones estructurales a dichos problemas de manera integral.

El conocimiento generado en la academia se debe enriquecer con la realidad social, económica, cultural y ambiental global y local, y debe responder a los grandes retos de la nación desde las particularidades de cada una de sus regiones e incorporando sus fortalezas. Para responder a estos retos, es de vital importancia que cada uno de los actores involucrados, se relacione y aporte desde su saber y desde su experiencia, de tal manera que se aprovechen sus fortalezas y potencialidades, para construir de manera colectiva un futuro en paz, soportado en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, el fortalecimiento del sector productivo y una mayor eficiencia en la definición y aplicación de políticas públicas.

Énfasis estratégico 1: De una institución centrada en la enseñanza, a una organización de aprendizaje significativo.

Este cambio de paradigma implica una verdadera armonización de las áreas misionales, que conlleva un proceso de autoevaluación permanente y una transformación desde los curricular, lo pedagógico y lo didáctico, que contemple el fortalecimiento de la calidad docente y la innovación pedagógica. Lo anterior con el propósito de generar una educación incluyente, de calidad, centrada en el aprendizaje de los estudiantes y en su formación como ciudadanos integrales, autónomos, responsables, que respetan al otro.

Se trata de involucrar activamente a la comunidad universitaria en los procesos de formación, investigación y extensión, desde una perspectiva de diálogo interdisciplinario y transdisciplinario centrado en el análisis e interpretación de saberes y conocimientos, junto con su aplicación a la solución a problemáticas estructurales y a la generación de capacidades y oportunidades para los jóvenes y para la sociedad colombiana.

Se recurre a la Teoría del Aprendizaje Significativo, que se ocupa de lo que sucede en el aula cuando los estudiantes aprenden, en la naturaleza de ese aprendizaje, en las condiciones que se requieren para que éste se produzca, en sus resultados y, consecuentemente, en su evaluación. Aborda los elementos, factores, condiciones y tipos que garantizan la adquisición, la asimilación y la retención del contenido, de modo que adquiera significado para el alumno. En otras palabras, trata de explicar las condiciones y propiedades del aprendizaje que se pueden relacionar con formas efectivas y eficaces de provocar, de manera deliberada, cambios cognitivos estables, susceptibles de dotar de significado individual y social, siendo el propio individuo el que genera y construye su aprendizaje¹.

Avanzar en estas transformaciones requiere el desarrollo de una cultura académica, la cual se construye desde la tradición escrita y el diálogo racional. Lo primero, implica el acumulado histórico que ha conservado la academia gracias a la escritura (las ciencias, las artes, las técnicas, las leyes y pautas sociales y morales, las filosofías y las religiones) y lo segundo, que “quien se forma académicamente recoge una tradición escrita y la hace suya apropiando los conceptos, las teorías y las estrategias de trabajo y de validación propias de una disciplina, aprende a argumentar fundamentando en sus puntos de vista y sus críticas y a reconocer la coherencia y la legitimidad interna de un discurso y es capaz de adelantar y sostener una discusión racional y de construir conocimiento en el proceso de interacción propio de esa discusión”².

¹ Rodríguez Palmero; María Luz. “Teoría del Aprendizaje Significativo”. En: <http://cmc.ihmc.us/papers/cmc2004-290.pdf>

² Mockus, Antanas (1995). Citado por Hernández Rodríguez, Carlos Augusto. *La formación en la Universidad Nacional*. En: Visión 2034: Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 3. Universidad Nacional de Colombia. Pág. 25.

Pero la cultura académica va más allá de la lectura, de la escritura y de la argumentación. En ella se desarrollan competencias básicas: la interpretativa (asignar o reconocer un sentido), la argumentativa (explicar, cuestionar, comprender, criticar, fundamentar o justificar) y la propositiva (que implican anticipar, pensar de antemano, diseñar, proyectar e imaginar las consecuencias posibles de una acción). Así mismo, requiere del deseo y la voluntad de saber que corresponde más a las actitudes y disposiciones que a las herramientas y a los procesos: “El deseo de saber es común a todos los seres humanos. Pero los lenguajes académicos, como bien se sabe, no son inmediatamente accesibles. Algunos de ellos requieren gran esfuerzo y dedicación para ser apropiados. No basta, en esos casos, con el deseo de saber. Es necesario transformar el deseo de saber en voluntad de saber, trabajar con intensidad y continuidad hasta dominar el lenguaje que se resiste a ser apropiado. La satisfacción del deseo de saber en las disciplinas académicas requiere descubrir placer en el propio esfuerzo y comprometerse con una disciplina de trabajo. El premio a esta disciplina es el descubrimiento de lo que es posible hacer gracias al empleo de esos lenguajes elaborados; es el horizonte de posibilidades que se abre cuando un campo de problemas se hace accesible y se poseen los conocimientos y habilidades necesarias para trabajar en él. Sin dejar de ser trabajo, la resolución de problemas en ese campo se convierte en un ejercicio placentero que despierta el entusiasmo que es posible experimentar en el juego”³.

Es así como “La academia cumple cabalmente su labor cuando enseña esa pasión por el conocimiento y cuando esa pasión se satisface gracias a la capacidad de combinar lo que ha heredado de una tradición escrita con la discusión racional y con la capacidad de planear, de prefigurar y reorientar las acciones”⁴.

Es decir, “la Universidad Nacional de Colombia es coherente con su naturaleza y sus fines cuando forma un profesional que conoce bien su campo, que es capaz de realizar las tareas propias de ese campo y que está dispuesto, además, a dar razón pública de sus decisiones y acciones porque es capaz de acudir a representaciones que, sin traicionar el sentido de lo que expone, resultan significativas para sus interlocutores; que sabe trabajar en equipos interdisciplinarios y transdisciplinarios para enfrentar problemas complejos y que difunde su conocimiento y los valores de la cultura académica porque sabe escuchar y reconoce y respeta las diferencias culturales, es capaz de instalarse en el lugar del otro y es sensible a sus intereses y necesidades; que expresa con claridad y honestidad sus puntos de vista y conoce la dimensión política de su quehacer; que es, en síntesis, un profesional idóneo y un ciudadano interesado en cuidar y ampliar la comunicación”⁵.

³ Hernández Rodríguez, Carlos Augusto. *La formación en la Universidad Nacional*. En: Visión 2034: Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 3. Universidad Nacional de Colombia. Pág. 28.

⁴ Hernández Rodríguez, Carlos Augusto, *Ibid.* Pág.28.

⁵ Hernández Rodríguez, Carlos Augusto, *Ibid.* Pág.49.

Se trata de una formación integral, que transforma a quienes acceden a la educación superior, tanto en su conocimiento de los fenómenos y los acontecimientos, como en su comprensión de sí mismos y de las relaciones con los otros y en sus modos de sentir y de actuar. La formación integral no es la suma de estos aspectos sino la unidad de todos ellos en su interacción permanente⁶.

Objetivo estratégico 1.1: Avanzar hacia una Universidad Nacional que cumple sus fines estratégicos, que es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y que aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación, en sus dimensiones académica, artística, científica, tecnológica, cultural y social.

Programa 1.1.1: Evaluación y análisis curricular para una universidad que transforma y se transforma.

Transcurridos 10 años de la reforma curricular planteada en el acuerdo 033 del año 2007, se hace necesario realizar una evaluación de sus logros, de las tareas pendientes y de su vigencia. Esta evaluación debe ayudar a imaginar y construir una universidad que responda a las grandes transformaciones que se están dando en la educación, en la investigación y en el papel de las universidades en el mundo.

Esta evaluación no ha de reducirse a un simple balance del cumplimiento de los propósitos de la reforma mencionada, sino que deben explorarse las nuevas exigencias de la formación y de la gestión del conocimiento y recoger y analizar las innovaciones pedagógicas que se han dado a lo largo del periodo considerado. También deben tenerse en cuenta los problemas de implementación de las orientaciones del Acuerdo 033, las formas de apropiación del mismo por parte de la comunidad académica y el modo como se ha ido respondiendo a las necesidades emergentes tanto en la formación como en la investigación.

Este análisis será una oportunidad para reflexionar y establecer las acciones necesarias para avanzar hacia la formación integral de ciudadanos que, con una conciencia social y ética, sean capaces de dinamizar responsablemente las transformaciones que requiere la nación. En otros términos, la evaluación debe permitirnos entender hasta qué punto estamos cumpliendo con los fines de la Universidad y sus principios académicos.

En este sentido, la evaluación no puede asumirse como una mera consulta dirigida a los profesores y los estudiantes, sino que debe estar acompañada de un proceso de reflexión y de construcción colectiva, así como de la recuperación y análisis de experiencias significativas en los distintos campos del ejercicio académico. Con esta perspectiva, se propone una evaluación integral, participativa, apoyada en una sólida reflexión y asumida como un reto por la comunidad académica.

⁶ Hernández Rodríguez, Carlos Augusto, Ibid. Pág.24.

Será un análisis multidimensional en el que estarán incluidas, entre otras, las preocupaciones referentes a las relaciones pedagógicas, los vínculos entre formación investigación y extensión, las formas y estrategias de flexibilización curricular, las experiencias de trabajo interdisciplinario, las relaciones entre la formación de pregrado y los posgrados, la evolución de los diferentes programas curriculares y la interacción con sectores externos. No puede dejarse de lado la reflexión sobre el impacto financiero que tienen las decisiones que se toman desde la perspectiva académica.

Una evaluación como la propuesta estará incompleta si no se acompaña con acciones de cambio. Es una mirada hacia lo que hemos vivido y hacia lo que somos para proyectarnos al futuro. ¿Qué tipo de formación queremos para nuestros estudiantes? ¿Cómo lo lograremos?

Tenemos buenas pistas para aventurar una respuesta a la primera pregunta: la dinámica de transformación del contexto y del conocimiento exige profesionales comprometidos con su propio aprendizaje y capaces de adaptarse a condiciones cambiantes. Nuestra naturaleza pública, estatal y nacional nos orienta hacia la formación de profesionales que, además de ser excelentes en sus campos, sean ciudadanos conscientes del impacto de sus actuaciones y que asuman su responsabilidad para con las transformaciones sociales, materiales y culturales que requiere su entorno. La complejidad de los desafíos contemporáneos impone la necesidad de contribuir al desarrollo de pensamiento crítico capaz de evaluar, cuestionar, conectar y crear. Finalmente, se requiere considerar la dimensión humana del aprendizaje, centrada en la convicción de que la educación transforma vidas y que nos plantea la perentoriedad de centrar nuestra atención en las personas. En resumen, queremos que, a través de su misión formadora, nuestra institución sea cada vez más Universidad, más Nacional y más de Colombia.

La segunda pregunta plantea un gran reto. Nos reconocemos diversos en múltiples dimensiones, y por tanto no hay un único punto de partida ni un camino a recorrer en línea recta que conecte el presente con el futuro. Necesitamos acudir a nuestra inteligencia colectiva para construir un modelo conceptual que sirva de referente. Debe ser un modelo lo suficientemente flexible y amplio para que cada individuo y cada grupo de nuestra comunidad encuentre en él los lineamientos para avanzar en las transformaciones que requiera. Pero, a la vez, debe ser coherente para que nos permita avanzar hacia el futuro con propósitos compartidos.

Una buena parte del reconocimiento de esa diversidad debe estar enfocado en los programas de admisión especial. Estos han sido diseñados para atender comunidades en situación de vulnerabilidad académica, económica o social. Así, por ejemplo, el programa PEAMA busca atender comunidades alejadas de los grandes centros urbanos, e igualmente vulnerables, aprovechando las sedes de presencia nacional. Si bien estos programas han cosechado éxitos, requieren, al igual que los programas curriculares, una evaluación y

reorientación para potenciar aún más su impacto en las regiones y en las comunidades a las que se ofrecen.

El PEAMA y los programas de admisión especial necesitan de una orientación pedagógica nueva que permita entender las necesidades y desarrollar las potencialidades de los territorios y sus comunidades. Estos programas constituyen una oportunidad para construir escenarios de paz y promover condiciones para la reconciliación en el posconflicto.

A la vez, ellos deben servir como núcleos para la implementación de nuevas modalidades pedagógicas más incluyentes que se adapten a estudiantes con capitales académicos y culturales bien distintos y que comprendan sus entornos como espacios donde las comunidades, los ambientes y las experiencias locales pueden dinamizar nuevos aprendizajes, no solo para los estudiantes y sus comunidades sino ante todo para la Universidad misma.

Proyectos académicos previos en los territorios, realizados por diferentes grupos en la universidad, han mostrado que las sedes de presencia nacional y los actores involucrados con el Programa PEAMA pueden ser fácilmente el puente que conecte la Academia con las comunidades permitiendo que el conocimiento se constituya en insumo para transformar la vida de las comunidades y para construir escenarios de paz.

Asimismo, algunas experiencias de relacionamiento más estratégico que se han dado de parte de algunos profesores, investigadores y directivos, a través las Sedes de Presencia Nacional, pueden ser la clave para entender cómo podemos incidir directamente, en la toma de decisiones técnicamente informadas y en la formulación participativa de políticas públicas pertinentes en las diferentes regiones donde la Universidad construye nación.

Objetivos específicos:

- Analizar la evolución de los planes de estudio, de las prácticas pedagógicas y de las formas de integración entre las funciones misionales, a partir de la reforma académica de 2008, para comprender sus impactos y formular propuestas de mejoramiento y actualización.
- Construir un modelo conceptual que sirva como referencia para afrontar los nuevos retos de la institución como una universidad que aprende y se transforma.
- Consolidar un proyecto académico para los programas de admisión especial sobre la base del reconocimiento de la diversidad, la participación de las comunidades y la experiencia acumulada.

Metas:

- Avanzar en la transformación de las prácticas académicas orientada a la construcción de la Universidad que aprende y se transforma.
- Documentar y difundir las buenas prácticas académicas.

- Contar con una política académica y proyectos específicos para los programas de admisión especial, con criterios de cobertura responsable.

Programa 1.1.2: Innovación académica como motor de cambio institucional.

En un contexto organizacional, una innovación es un cambio creativo que realiza la organización y que tiene un impacto benéfico para el cumplimiento de sus propósitos. En ese sentido, la innovación académica puede entenderse como el conjunto de transformaciones que realiza la Universidad para mejorar el cumplimiento de sus funciones misionales.

En un sentido más restrictivo, la innovación académica suele asociarse únicamente a los cambios en las prácticas pedagógicas, es decir, a lo que en rigor podríamos denominar innovación pedagógica. Esta última, cuando sucede, la protagonizan estudiantes y docentes y se materializa en nuevas experiencias de aprendizaje.

En el escenario universitario, no obstante, las iniciativas pedagógicas transformadoras suelen circunscribirse al curso en que se implementan y solo las conoce el docente que las lidera. Como resultado de lo anterior, los cambios fruto de esas iniciativas no son asumidos por la institución como tal y se diluyen como esfuerzos aislados.

Para transformar este hecho se propone como estrategia de apropiación institucional de los aprendizajes, la construcción de comunidades de práctica y aprendizaje, entendidas como redes de colaboración en las que diferentes actores desarrollan iniciativas pedagógicas de manera compartida. El reto consiste en promover el diálogo entre docentes y estudiantes de diferentes disciplinas, facultades y sedes, y brindar las condiciones para que ese diálogo fructifique en innovaciones institucionalizadas.

Las condiciones a las que nos referimos se deben reflejar en la articulación armoniosa de los actores que pueden incidir en el cambio. Es por eso que suele tomarse prestado el término 'ecosistema' para visualizar el engranaje de una organización que innova. En otras palabras, la cultura de la innovación se logrará en tanto exista un ecosistema de innovación académica que potencie las iniciativas de los actores. Este ecosistema debe ser, necesariamente, distribuido a lo largo y ancho de nuestra institución, y fuertemente interconectado para que permita el intercambio de necesidades, experiencias, evaluaciones, etc. Proponemos un ecosistema basado en un esquema de innovación abierta, con fuerte respaldo de UN Innova.

El esquema de innovación abierta se nutre de retos de mejoramiento que pueden provenir de diversas fuentes. En ese sentido, serán las comunidades de práctica y aprendizaje quienes impulsen el cambio a través de la identificación de los verdaderos retos pedagógicos y sus propuestas de solución. La incorporación de lo rural en nuestros

aprendizajes, por ejemplo, puede ser uno de los temas que guíen la formulación de retos más específicos.

En particular, uno de los componentes del ecosistema (pero solo uno de ellos), estará relacionado con la producción y uso de tecnologías digitales para construir nuevas experiencias de aprendizaje. La Universidad ha acumulado una larga experiencia en este campo, a través principalmente de los avances de grupos de investigación en todas sus sedes. Este componente puede potencializarse para brindar un apoyo más efectivo a toda la comunidad universitaria.

Objetivo específico:

- Consolidar una cultura de innovación pedagógica a partir de la construcción de un ecosistema universitario de innovación pedagógica que empodere a comunidades de aprendizaje y práctica como los protagonistas de transformaciones significativas.

Meta:

- Creación y consolidación del ecosistema institucional de innovación pedagógica, que permita identificar iniciativas innovadoras y acompañar su proceso de desarrollo y apropiación.

Programa 1.1.3: Acompañamiento para la Universidad que aprende.

La Universidad Nacional de Colombia concebida como una comunidad que aprende debe procurar escenarios articulados en el que profesores, estudiantes y programas académicos se movilicen para lograr un aprendizaje significativo y pertinente, centrado en el estudiante en el que primen el sentido de autonomía, el trabajo colaborativo y la solidaridad, y que permita finalmente disminuir la deserción, especialmente la de los primeros semestres y disminuir los tiempos para la graduación tanto en el pregrado como en el posgrado.

Entender el giro de la enseñanza al aprendizaje debe incidir también en la manera en que comprendemos el acompañamiento académico, que debe pasar de una mirada asistencialista a una en la que los diferentes actores logren en primera instancia entender y transformar su relación con el conocimiento.

El acompañamiento académico para los estudiantes se ha soportado en diferentes instancias en el trabajo de estudiantes monitores, que de una u otra forma terminan siendo un reemplazo del profesor o la persona que resuelve los problemas difíciles o ayuda a hacer las diferentes tareas.

En la universidad que aprende, más que la figura asistencialista del monitor, se deben propiciar los escenarios, en el pregrado y en el posgrado, que propicien el trabajo entre pares, fundamental en el aprendizaje, para que desde sus experticias los estudiantes con sus pares sean capaces de fortalecer su autonomía frente al trabajo académico sin perder

de vista la responsabilidad, el trabajo en equipo y la oportunidad de aprender de los errores propios y los de sus pares.

Los elementos anteriores deben ser elaborados también por las comunidades de práctica/aprendizaje en las que los profesores y sus pares se reconocen como sujetos en formación que reflexionan autónomamente y que, desde sus experiencias y expectativas, construyen un conocimiento pedagógico que se ve reflejado en sus prácticas de aula y en la transformación de los programas académicos de los que hacen parte.

En este punto es importante también consolidar redes de trabajo alrededor de las tareas académico-administrativas en las que los profesores se ven involucrados al asumir cargos como directores de programa o miembros de comités asesores de programa. En otras palabras, es necesario reconocer que estos profesores también requieren de un acompañamiento institucional específico.

Objetivos específicos:

- Transformar los diferentes escenarios de acompañamiento que requieren estudiantes y profesores en la universidad que aprende.
- Garantizar el acompañamiento institucional para los docentes vinculados en cargos académico-administrativos.

Metas:

- Desarrollar el programa de acompañamiento académico en cada una de las sedes de la Universidad Nacional de Colombia.
- Generar el programa de formación en buenas prácticas de gestión académica.

Programa 1.1.4: Hacia una comunidad universitaria saludable, incluyente y culturalmente transformadora.

Consecuente con su naturaleza y fines, el bienestar universitario se constituye como una prioridad en la Universidad Nacional de Colombia y es entendido como el conjunto de políticas, programas y servicios que buscan desarrollar el potencial de las habilidades y atributos de los miembros de la comunidad universitaria en su dimensión intelectual, espiritual, síquica, afectiva, académica, social y física y para el efecto, el Bienestar universitario se determina y organiza como sistema.

Adicionalmente, para el Consejo Nacional de Educación Superior-CESU, el bienestar universitario es entendido como el eje institucional que apunta al desarrollo humano de cada uno de los miembros de la comunidad, al mejoramiento de la calidad de vida de cada persona, del grupo institucional como un todo y, por lo tanto, de la Educación Superior en Colombia.

Más recientemente, en el documento de “política de bienestar para instituciones de educación superior en Colombia” del Ministerio de Educación Nacional de 2016, se apuesta por posicionar el Bienestar dentro de la línea de gobierno de las IES, cercano a la dirección y con el reconocimiento, apoyo e importancia que debe tener para el cumplimiento de sus fines misionales.

En 2010, el Consejo Superior Universitario determinó y organizó el Sistema de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional de Colombia, donde establece que dicho sistema aporta al proceso educativo de la comunidad universitaria y al desarrollo institucional, mediante acciones intencionalmente formativas y procesos de monitoreo, evaluación y mejoramiento y para ello, implementa programas y acciones con el fin de promover el desarrollo integral y el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad Universitaria, entendida como docentes, estudiantes y personal administrativo.

En ese sentido, La Universidad Nacional de Colombia tiene un proyecto del bienestar humano, proyecto en el que reside una buena parte de su compromiso ético-político con la sociedad. Sin embargo, atendiendo a los fines, principios y políticas institucionales, el papel y significación del bienestar universitario como referente de bienestar humano está por consolidarse en el contexto actual de la Universidad y debe ocupar un lugar preponderante, por eso, hay que posicionarlo dentro del plan estratégico de la Universidad.

Adicionalmente, dado que el Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia está organizado como sistema, y que éste propende entre otros aspectos, por contribuir con la disminución de la deserción estudiantil, promover la convivencia, la construcción de tejido social y la inclusión social como fundamento de la equidad, se hace necesario establecer aspectos estratégicos sobre los cuales focalizar los programas y acciones del Sistema de Bienestar Universitario, apostando por favorecer no solo el acceso a la Universidad de estudiantes proveniente de comunidades marginalizadas, sino apoyar su permanencia y culminación de sus estudios a través de estrategias de acompañamiento, de manera articulada con las instancias académicas, así como de robustecer servicios de bienestar de alta sensibilidad para la comunidad universitaria, especialmente la población estudiantil, como son los servicios de alimentación y alojamiento.

Conjuntamente, el Sistema de Bienestar Universitario debe atender a nuevas realidades y problemáticas que afectan el bienestar integral de los integrantes de la comunidad universitaria, apostando por la consolidación de una cultura de Universidad saludable, donde la salud mental, los hábitos de vida saludable, el cuidado ambiental de los campus, el respeto por el otro y por lo público, se inserten en la cotidianidad del comportamiento y de las relaciones de quienes conformamos la comunidad universitaria.

Objetivos específicos:

- Potencializar el bienestar universitario en la Universidad Nacional de Colombia.

- Fortalecer desde el Sistema de Bienestar Universitario la política de educación inclusiva que responda a las particularidades de los integrantes de la comunidad universitaria y promueva una cultura institucional incluyente.
- Establecer una política institucional de Universidad saludable.

Objetivo estratégico 1.2: Promover una educación inclusiva y de calidad basada en una cobertura responsable.

Programa 1.2.1: Consolidación de la admisión a los programas curriculares de pregrado y de posgrado, respondiendo a los desafíos de una cobertura responsable.

La Universidad Nacional de Colombia es la institución educativa del país con el menor índice de absorción para pregrado y con la mayor oferta de programas curriculares. La Corte Constitucional ha definido los cupos de la Universidad como un bien escaso de la nación. Esto hace necesario establecer mecanismos de admisión que garanticen el ingreso equitativo a la educación superior dentro de un contexto diverso e incluyente, asegurando el mérito académico y la transparencia.

La admisión es mucho más que la prueba a la que se someten los aspirantes. Incluye la definición de los programas y cupos a ofertar, las estrategias y los mecanismos de acciones afirmativas incluyentes, la prueba misma, el análisis ex-post de los resultados entre otros. Bajo estas condiciones, el concepto de cobertura responsable se relaciona con el proceso completo.

Como todo proceso, el de admisión debe ser objeto de evaluación. Y debe serlo no sólo como parte de un ciclo convencional de mejoramiento continuo, sino para adecuarlo a las transformaciones de la Universidad y de sus contextos. El último gran cambio efectuado se realizó en el modelo de admisión que se aplicó en el año 2013, y por tanto existe documentación suficiente para evaluar sus impactos.

Adicionalmente, han aparecido nuevas preocupaciones asociadas con el proceso, que requieren atención. Por ejemplo, a) la pertinencia de la oferta de programas curriculares del PEAMA desde la perspectiva de la región y las expectativas de sus jóvenes, b) la evidencia de sesgo de género para el ingreso a pregrado, c) la relación que existe entre el tipo de preguntas y los objetivos de formación de la educación media, d) las señales que envía el proceso de admisión a la educación media, e) la pertinencia de tener un proceso propio en contraposición con el examen de estado, f) el impacto de la admisión a los programas especiales en la planificación de actividades en las Unidades Académicas Básicas y g) el desconocimiento que tienen los bachilleres de país respecto al campo de acción real de las diferentes profesiones.

En contraposición a estas preocupaciones, se reconoce el potencial del modelo como fuente de información relevante para la toma de decisiones académicas en diferentes escenarios

de la Universidad. Por ejemplo, diagnósticos efectivos de perfiles de deserción, niveles diferenciados de ingreso, rutas curriculares personalizadas, entre otras. El proceso de admisión puede conectarse con las iniciativas de transformación digital de manera rápida y eficaz.

Con este panorama, se propone un programa que consolide la admisión, desde una evaluación multidimensional que incorpore los elementos anteriores y que sirva de soporte para una oferta académica con cobertura responsable.

Objetivos específicos:

- Evaluar integralmente la admisión y proponer los ajustes que requiera para una Universidad comprometida con una cobertura responsable.
- Ofrecer información sobre la población aspirante a los programas curriculares de la Universidad, como apoyo para la toma de decisiones académicas de las áreas curriculares y de bienestar.

Metas:

- Establecer los ajustes a los diferentes elementos que conforman la admisión a la Universidad Nacional de Colombia, a partir de un proceso de evaluación integral.
- Contar con una herramienta que integre y analice la información de la prueba de admisión y otros datos de los aspirantes a disposición de las áreas curriculares y de bienestar, como insumo para los procesos de acompañamiento y generación de políticas académicas de nuevos estudiantes.

Programa 1.2.2: Fortalecimiento de la cultura de la autoevaluación y seguimiento de la calidad.

La Universidad Nacional de Colombia y su comunidad académica están inmersas en una serie de acciones que procuran el aseguramiento de la calidad en la articulación de los ejes misionales para lograr una formación pertinente y significativa de sus egresados, así como para incidir en el desarrollo y transformación de los territorios del país. En este sentido, la Universidad Nacional de Colombia trabaja para lograr la mejora continua de la institución y la de sus programas curriculares, a través de procesos de autoevaluación y acreditación institucional y de sus programas, así como para mantener cada uno de sus procesos en continua revisión, basada en principios de autorregulación que sean consecuentes con las metas institucionales y los referentes de evaluación reconocidos nacionalmente por el CNA y otras agencias particulares. De otra parte, día a día, las direcciones de los programas curriculares trabajan también en la evaluación continua con miras al mejoramiento de cada uno de ellos, ya sea en respuesta a los planes de mejoramiento formulados a partir del proceso de autoevaluación - acreditación o bien, cuando esto no se ha alcanzado, para formular los planes de acción que garanticen la toma de decisiones para el mejoramiento de los procesos formativos.

La Vicerrectoría Académica, a partir de lo regulado en el Acuerdo 151 de 2014 del CSU, propone las directrices, políticas y criterios para la organización y desarrollo del sistema de autoevaluación y acreditación de los programas curriculares de la Universidad. En el mismo acuerdo se establece el campo de acción de las direcciones nacionales de pregrado y posgrado, como responsables de las políticas para el desarrollo y mantenimiento de la calidad de los programas, el diseño y actualización de herramientas de apoyo para la autoevaluación y seguimiento de los programas, así como la asesoría, coordinación y socialización de estos procesos.

De lo anterior se desprende que es necesario seguir apoyando los procesos de reflexión sobre la calidad de nuestros programas y fortalecer los procesos tendientes a realización de tareas de autoevaluación, y evaluación continua para coadyuvar al asentamiento de la cultura de autoevaluación y seguimiento de los programas de mejoramiento.

Objetivos específicos:

- Fortalecer los procesos de autoevaluación y seguimiento a los planes de mejoramiento de programas curriculares, para posicionar la cultura del mejoramiento continuo.
- Fomentar la participación de los programas curriculares en procesos de evaluación externa, nacional e internacional.
- Continuar el proceso de renovación de la acreditación institucional y su logro.

Metas:

- Cualificar los programas curriculares a partir de la implementación de sus planes de mejoramiento y el seguimiento de los mismos.
- Incrementar el número de programas curriculares acreditados ante agencias nacionales e internacionales.
- Alcanzar la acreditación institucional de máxima calidad.

Programa 1.2.3: Fortalecimiento del sistema de información académica para la toma de decisiones basadas en evidencia.

La Universidad Nacional de Colombia, en su proceso de mejoramiento continuo, requiere soportar sus decisiones académicas y administrativas en información confiable, oportuna y de calidad. Dicha información se concentra en su Sistema de Información Académica- SIA. Visto desde esta perspectiva, el SIA se convierte en soporte para la discusión, el análisis y la toma de decisiones institucionales.

El SIA, como sistema oficial de información académica de la Universidad, debe ser el garante de la calidad de dicha información en alianza con la Dirección Nacional de Planeación y Estadística. Debe contribuir al análisis de los procesos académicos de la Universidad, acercando las herramientas informáticas, para dar apoyo a la gestión y a la aplicación de la normatividad propia de la Institución. También debe incorporar las nuevas funcionalidades

que se requieran para optimizar los procesos y brindar la seguridad requerida por el sistema.

Para cumplir estos requerimientos, debe trabajar en consenso con las áreas pertinentes, para actuar coherentemente con la visión, misión y políticas de la Universidad. El Sistema de Información es pilar fundamental de la Transformación Digital de la Universidad, por lo cual el programa que se formula no solo busca atender a las necesidades presentes, sino adelantarse a los retos de una Universidad en la que la cultura digital sea una realidad.

Objetivos específicos:

- Contribuir a la armonización de los procesos de gestión académica a través del sistema de información académica.
- Ofrecer nuevas funcionalidades y servicios para una mejor gestión académica en el marco de la transformación digital.

Metas:

- Disponer, a través del SIA, de información de calidad para armonizar los procesos de gestión académica de la Universidad Nacional de Colombia
- Contribuir, a través del SIA, a la armonización de los procesos básicos de gestión académica, como programas curriculares, registro y matrícula, egresados y otros.
- Disponer de un gestor de información académica que apoye diferentes procesos de la Universidad, en particular los de solicitudes, certificación y autoevaluación de programas curriculares.
- Disponer de infraestructura para almacenar los archivos digitales de los procesos de gestión documental asociados a la función académica.

Énfasis estratégico 2: Avanzando en el futuro próximo hacia la investigación y creación artística como factor de desarrollo, innovación social, innovación tecnológica y emprendimiento con valor creado.

Colombia ha avanzado en materia de fortalecimiento de la política pública en ciencia, tecnología e innovación, en la búsqueda de estrategias para diversificar las fuentes de financiación (dándole cada vez más forma al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y competitividad) y en instrumentos e institucionalidad para la regionalización. Sin embargo, el desarrollo científico y tecnológico de las últimas décadas ha transformado posiblemente más a la sociedad de lo que los gobiernos han modificado la educación superior, y de lo que ésta se ha modificado a sí misma⁷.

Aspectos como la creatividad, la innovación, el liderazgo y el espíritu emprendedor son cada vez más valorados en la sociedad del conocimiento, lo que impone nuevos retos a la

⁷ Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014). Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”. p.p 99-101

Universidad en materia armonización de las funciones misionales. La Universidad Nacional de Colombia tiene la responsabilidad de fomentar la investigación, la extensión, el desarrollo de la creatividad y el pensamiento crítico en espacios interdisciplinarios y de experimentación, con formas de organización académica que permitan resolver de manera ética y colaborativa cuestionamientos individuales, del entorno y de la sociedad. La creatividad genera cambios y, apoyada en la innovación, permite que esos cambios sean exitosos y generen impactos apropiados, asociados a nuevos productos, procesos o servicios tecnológicos, que impulsan el conocimiento, la economía, el bienestar humano y ambiental.

Tal evolución exige innovar en las estructuras tradicionales de las instituciones de educación superior para que dirijan sus esfuerzos hacia una mayor participación en la vida pública, en los problemas y en los escenarios de toma de decisiones, tanto nacionales como internacionales. Así, “El principal desafío en materia de investigación es tejer las políticas de apoyo a la educación superior en el nuevo entramado de relaciones y coordinaciones del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, ampliando su significado y sentido hacia la innovación social y la producción artística y cultural”⁸.

Por esto, la Universidad debe desarrollar estrategias que incrementen su capacidad de generar y usar el conocimiento humano, cultural y social, para derivar nuevas aplicaciones en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Ello implica un fortalecimiento de su propia institucionalidad y del recurso humano que es capaz de generar y usar ese conocimiento a través de la investigación y la innovación. Debe promover la apropiación social del conocimiento a través de la difusión, la co-creación y la transferencia. Y debe articularse con las regiones a través del diseño y ejecución de planes de cooperación para la investigación, para el fortalecimiento de los sistemas regionales de ciencia, tecnología e innovación y para la adquisición de equipos robustos, entre otras acciones.

Lo anterior se deriva de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación que establece que “cuando se habla de investigación, se hace alusión al proceso de investigación y desarrollo experimental (I+D), definido como el trabajo creativo, llevado a cabo de forma sistemática, para incrementar el volumen de los conocimientos humanos, culturales y sociales, y el uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Involucra la investigación básica, aplicada y el desarrollo experimental”⁹. Así mismo, cada vez es más claro el papel de las ciencias humanas y la creación artística y cultural en el proceso de construcción de sociedad. En tal sentido, tal y como señaló la Conferencia Regional de Educación Superior – CRES, “los estudios humanísticos, sociales y artísticos son tan importantes como la generación y

⁸ Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014). Ibid. Pág.101.

⁹ CONPES 3582 de 2009. Pág. 8.

socialización del conocimiento en las áreas de ciencias exactas, naturales y tecnologías de producción”¹⁰.

En tal sentido, la Universidad Nacional de Colombia, como Universidad de investigación, se debe fundamentar en la gestión del conocimiento, y debe avanzar en el futuro próximo hacia la innovación social, la innovación tecnológica y el emprendimiento con valor creado, para la generación de bienestar social, sostenibilidad ambiental y desarrollo económico. Se trata de que la Universidad abarque los grandes problemas sociales, económicos, políticos y ambientales de la sociedad desde el desarrollo de actividades científicas, tecnológicas, de innovación tecnológica y social y emprendimiento con el fin de proponer e implementar nuevas soluciones estructurales a dichos problemas, en el marco de su propósito superior. Es responsabilidad de la Universidad, de sus docentes y de sus estudiantes pensar soluciones a los problemas fundamentales de esta época.

Objetivo Estratégico 2.1: Fortalecer, consolidar y gestionar las capacidades de la Universidad para responder a los retos de investigación, innovación social y tecnológica, y emprendimiento que demanda el desarrollo sostenible del país, mediante la conformación de lazos de cooperación nacional e internacional, el intercambio de conocimiento y la transferencia tecnológica, que se traduzca en un mayor posicionamiento y visibilidad de la Universidad.

Programa 2.1.1: Transformación cultural desde el reconocimiento, visibilización y gestión del capital humano, relacional y estructural, promoviendo la cooperación, la innovación social y tecnológica y el emprendimiento, para responder a los retos de país.

Parte de la investigación en la Universidad Nacional se ha venido desarrollando de manera atomizada y desarticulada, en grupos de investigación conformados en muchos casos por uno o dos investigadores, que se concentran en áreas del conocimiento muy específicas. Lo anterior, no solo limita las posibilidades de acceder a recursos para la investigación que proceden de fuentes como regalías o de las convocatorias nacionales e internacionales, también limita la asociación de grupos de investigación en plataformas de trabajo común, y la conformación de redes que respondan a los retos de investigación, innovación y propiedad intelectual del país.

Se hace un llamado a la integración, desde adentro de la Universidad y hacia afuera, en especial con los ecosistemas de innovación tecnológica y social y, hacia el sector productivo. Es importante focalizar las temáticas de investigación en la solución de problemas locales, regionales y nacionales, que generen productos que se enmarquen e interactúen entre las cinco áreas de importancia del Desarrollo Sostenible propuestas por la Asamblea General de la ONU en su Agenda 2030: Las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas

¹⁰ Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior, CRES (2008, literal e, numeral 7). Citado por Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014). Op. cit. Pág.101.

globales. En estas 5 áreas se articulan los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que coinciden con los objetivos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE a la que Colombia se acaba de suscribir.

La presencia activa territorial de la Universidad reafirma su carácter nacional y enriquece su contenido formativo y de investigación. Por ello, una apuesta muy importante consiste en impulsar la regionalización de las actividades de ciencia, tecnología e innovación, articulando actores y fuentes de financiación que logren el abordaje de proyectos comunes, y la formulación de agendas conjuntas y de planes que fomenten sinergias. Se debe propender por conformar nodos de conocimiento regional entre los investigadores, grupos, redes y centros de investigación de las diferentes áreas del conocimiento. Esto con el propósito de que en el mediano y largo plazo se institucionalicen estas formas de coordinación y cooperación, capaces de proporcionar la estabilidad y continuidad a los proyectos de investigación de largo aliento¹¹.

Con este panorama, las convocatorias se orientarán al desarrollo de proyectos estratégicos para el país, en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible, donde se fomente la conformación de alianzas estratégicas entre las sedes y de éstas con actores nacionales e internacionales, de manera que dichos proyectos interdisciplinarios puedan ofrecer soluciones integrales a los retos de país en diversos ámbitos como el social, económico, productivo, ambiental y de bienestar, minimizando la dispersión de recursos y el desgaste administrativo. En este mismo sentido, se impulsará la formación de Centros de Excelencia con énfasis en temas de importancia estratégica para el país y se revisarán nuevamente los resultados del proceso de “Agendas de Conocimiento” con el fin de retomar elementos que guíen la construcción del plan de investigación a largo plazo.

Todo lo anterior conlleva a reestructurar las modalidades de extensión en dos grandes tipos, de una parte, las que tienen que ver con los servicios al interior de la Universidad o hacia la sociedad, como la educación continua y permanente para entidades públicas y privadas, la propiedad intelectual, los servicios docente – asistenciales y las prácticas y pasantías de estudiantes. De otra parte, la asociada a proyectos de gestión de conocimiento, como la extensión solidaria, la Escuela de Pensamiento Universitario, los servicios académicos, la innovación, transferencia y emprendimiento y los programas y proyectos dirigidos al Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías. Agrupar en estas dos categorías facilitará la gestión y el desarrollo de plataformas para la formulación, aprobación, seguimiento y cierre de las actividades de extensión. Es importante mencionar que, en estas modalidades de extensión, se debe incluir el programa de egresados. Ellos son determinantes en la relación de la Universidad con el país, por lo que es preciso implementar acciones para fortalecer la Red de Egresados, por ejemplo, con proyectos asociados para empleabilidad, ruedas de emprendimiento y emprendimiento conjunto, desarrollos tecnológicos, jornadas de paso a la vida laboral en sedes, entre otros.

¹¹ Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014). Óp. Cit. Pág.134.

Así mismo, se debe repensar la forma como se organizan las modalidades de extensión desde lo social, lo artístico y lo tecnológico y su correspondiente base de conocimientos: estructurar un modelo de gestión de conocimiento que se fundamente en la conformación de portafolios tecnológicos y de oferta de servicios, pasando por plataformas tecnológicas que agrupan componentes provenientes de esos portafolios y se focalizan en propósitos específicos que requieren de ese nivel de integración de componentes tecnológicos. En el nivel de mayor complejidad tecnológica se incorpora el abordaje desde la perspectiva de sistemas complejos basados en redes neuronales, interoperabilidad o modelos de análisis basados en inteligencia artificial. Se reorganiza así la gestión del conocimiento asociado a la extensión en todos sus niveles agregando valor a lo social, lo artístico o lo tecnológico. Bajo este esquema de gestión de conocimiento, se privilegiará el trabajo interdisciplinario, toda vez que la mayor complejidad implica el tratamiento de los objetos de la extensión desde diversidad de ópticas que involucren tratamientos desde lo social hasta lo tecnológico.

Estas apuestas van de la mano de un proceso de modernización y gestión integral de los laboratorios para el fortalecimiento de las actividades de formación, investigación y extensión, a partir de propuestas innovadoras en la configuración y contenidos de prácticas de laboratorio, con resultados confiables, permitiendo así que las decisiones de inversión fortalezcan los procesos y fomenten el trabajo colaborativo entre laboratorios.

Realizar una adecuada gestión de la información sobre los resultados de la investigación que ha producido la Universidad y sobre las capacidades del Sistema Nacional de Laboratorios, permitirá visibilizar las capacidades de la Universidad, potencializar el trabajo interdisciplinario e incursionar más efectivamente en diversos escenarios con entidades gubernamentales y el sector productivo de manera que se incida directamente en la formulación de políticas, planes de desarrollo, planes de transferencia, servicios, procesos de innovación y emprendimiento.

En resumen, se apuesta por una articulación y participación de la comunidad académica, del sector productivo y del Estado, por una armonización de las funciones misionales y por una integración de las capacidades institucionales alrededor de temas estratégicos en lo local, regional, nacional y global; en el marco de una cultura de la ética en la investigación, de la confiabilidad de los datos con adecuada metrología, de la rigurosidad en el manejo de la información y de los principios que rigen la propiedad intelectual.

Objetivos específicos:

- Incursionar estratégicamente en escenarios que articulen la academia, el Estado, las comunidades y el sector productivo, a partir de la consolidación y visibilización de las capacidades nacionales y regionales en investigación, extensión, innovación social y tecnológica, laboratorios, colecciones, bibliotecas y editorial de la Universidad.

- Promover y gestionar el trabajo colaborativo, interna y externamente, fomentando la conformación de alianzas nacionales e internacionales de los diferentes actores de los Sistemas Nacionales de Investigación y Extensión de la Universidad Nacional de Colombia.
- Fortalecer las capacidades físicas, tecnológicas y digitales del Sistema Nacional de Laboratorios, los instrumentos para su gestión y promover el aseguramiento de la calidad y la gestión metrológica para asegurar la confiabilidad de los resultados de las actividades de formación, investigación, extensión, creación, innovación social, innovación tecnológica y emprendimiento mediante trabajo colaborativo de los diferentes actores internos y externos.
- Adoptar la política de innovación y emprendimiento en la Universidad Nacional de Colombia y fortalecer los instrumentos para su gestión.
- Conformar la red de Egresados de orden interinstitucional nacional e internacional para bien de los egresados de la Universidad Nacional de Colombia y de la institución.

Énfasis estratégico 3: La Universidad, como proyecto cultural¹² de la Nación, se orienta a la construcción, desde el conocimiento, de una sociedad flexible, sostenible y en paz que se transforma y adapta permanentemente.

En la construcción de nación, la Universidad debe asumir el reto de transitar de los escritorios a los territorios¹³. De acuerdo con la constitución política uno de los aportes fundamentales de la educación es *“formar a los colombianos en el respeto de los derechos humanos, a la paz y a la democracia”*¹⁴; por su parte la Ley 30 de 1992 establece que *“la educación superior es un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado”*, y uno de sus objetivos es *“trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del*

¹² Según la UNESCO «La cultura debe ser considerada el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias». Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural (2001). Su [Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales](http://www.un.org/es/globalissues/culture/), aprobada en 2005, afirma que «la diversidad cultural es una característica esencial de la humanidad». «Crea un mundo rico y variado que acrecienta la gama de posibilidades y nutre las capacidades y los valores humanos, y constituye, por lo tanto, uno de los principales motores del desarrollo sostenible de las comunidades, los pueblos y las naciones». Por tanto, la Convención se esfuerza por fortalecer la creatividad, la producción, la distribución y el disfrute de los bienes y servicios culturales, especialmente mediante la preservación de las industrias relacionadas en los países en desarrollo. <http://www.un.org/es/globalissues/culture/> consultada el 21 de agosto de 2018.

¹³ Contribución del Centro de Pensamiento y Seguimiento al Dialogo de Paz, con la colaboración de la profesora Teresa Mosquera de la Facultad de Ciencias Agrarias, y del Centro de Pensamiento en Desarrollo Sostenible de la Sede Manizales.

¹⁴ Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia.

conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.”¹⁵

Hoy una de las grandes necesidades es la construcción de nación, con todo lo que eso conlleva. En consecuencia, la relación de la ciencia, de la tecnología y de la cultura, con la sociedad, adquiere matices importantes que deben considerarse, no solamente por el hecho de que la Universidad es parte fundamental de la sociedad, sino porque tiene responsabilidades en contribuir en su quehacer con los grandes desafíos nacionales.

Un referente importante del actuar de la Universidad Pública es la agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la ONU¹⁶. Esta agenda, que aborda el problema del desarrollo en tres dimensiones (económica, social y ambiental), consiste en un amplio plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, y le ha dado a la educación un lugar central para avanzar en estos propósitos.

Las universidades, y especialmente la Universidad Nacional de Colombia, no solo son las instituciones responsables de formar a quienes tienen la aspiración de convertirse en profesionales en distintos campos del saber –incluidos los niveles máximos de doctorados y posdoctorados–, además deben contribuir a la solución de los problemas locales, nacionales y del mundo, con su investigación, conocimiento acumulado y capacidad pedagógica, proyectándose hacia la sociedad, a través de la extensión y la transferencia de conocimientos, aportando su experiencia y capacidad de reflexión.

Objetivo Estratégico 3.1: Orientar la proyección social de la Universidad desde las funciones misionales articuladas con el Estado, el sector productivo y las comunidades, para avanzar en la construcción de una sociedad del conocimiento que aporte a la construcción e implementación de políticas públicas enfocadas a la reconstrucción del tejido social y a la solución de los problemas locales, regionales y nacionales con ética, respeto con el medio ambiente y pertinencia.

Programa 3.1.1: Movilizando el conocimiento para incidir en la transformación, desarrollo e inclusión social.

La Universidad como entidad pública, autónoma y como proyecto histórico social está comprometida con la consolidación de la Nación colombiana. Como proyecto cultural y colectivo de nación, la Universidad es una apuesta por la integración armónica de lazos comunes entre razas, lenguas, culturas y conciencia nacional de los diversos conglomerados humanos asentados en el territorio. El mayor capital de la Universidad yace en su amplitud y diversidad, y allí también se encuentra el mayor reto. Por ello, siempre ha

¹⁵ Artículo 2 y Artículo 6 de la Ley 30 de 1992 “Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior”.

¹⁶ ONU: Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) consultado el 17 de julio de 2018, en: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

estado comprometida con la solución de las problemáticas nacionales, que dificultan los esfuerzos del país para su incorporación al concierto global. Una comunidad académica como la de la Universidad Nacional de Colombia, consciente de las transformaciones y retos que precisa la sociedad actual puede enfrentar los desafíos universitarios, ciudadanos, la paz y la convivencia y, por supuesto, los medioambientales de gran impacto, como la conservación de los recursos naturales, el calentamiento global, las migraciones y las grandes ciudades¹⁷. A continuación, se esbozan brevemente los horizontes de actuación sobre los que se orientará la proyección social de la Universidad desde las funciones misionales, en el marco de este Plan Global de Desarrollo.

Educación y pedagogía para una cultura democrática

La cultura democrática puede concebirse en términos generales como un estadio en el que una sociedad, ha sido capaz de consagrar y hacer observables un conjunto de valores y prácticas que posibilitan la tolerancia, el respeto y la convivencia entre grupos e individuos diversos, y en que la violencia ya no cabe como mecanismo para resolver los conflictos, sino que por el contrario el diálogo y la deliberación democrática se constituyen en los mecanismos fundamentales del avance social, político y económico.

Es necesario que la Universidad se preocupe mucho más por la formación integral de sus profesionales y les brinde, independientemente de la disciplina o profesión, herramientas que potencien su aporte a la reconstrucción del tejido social, su trabajo por el respeto de los derechos humanos y el rechazo de la violencia en todas sus formas y también por el respeto y conservación de las tradiciones culturales de las comunidades negras, indígenas y campesinas. Para ello la Universidad debe, entre otras, avanzar en una política nacional de educación para la democracia.

Sistema político y gobernabilidad

El avance hacia una democracia de mejor calidad, tiene como objeto garantizar la participación política y la inclusión de sectores sociales que estaban excluidos del sistema político por varios factores entre ellos la violencia. Se requiere de instituciones estatales sólidas y formas de garantía de participación amplia, hacia la construcción de una democracia más amplia y participativa. La creación de estructuras de garantías de participación política, a nuevos actores y formas de ejercicio político y social, que permitan la ejecución de proyectos, programas y políticas necesarias para hacer realidad lo anterior.

La Universidad debe potenciar la formación de profesionales que aborden en todos sus campos de conocimiento el desarrollo del sistema político, social y cultural, que contribuyan

¹⁷ Montoya Castaño, Dolly (2018). Propuesta Rectoral 2018 – 2021 “Universidad Nacional de Colombia, UN proyecto cultural y colectivo en el desarrollo de nación”. En: http://plei2030.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Ideas_Rectoras_Prof_Dolly_Montoya.pdf

a la construcción de un sistema político-económico, para alcanzar los fines y metas fijadas en términos del desarrollo y la modernización del mismo.

Por otra parte, el desarrollo entendido como el bienestar de las personas y su libre manera de pensar, se consigue respetando los derechos de las personas y su dignidad, es decir, se sostiene en un Estado Social de Derecho. En este sentido, la Universidad debe aportar en la consolidación de una gobernabilidad que explore nuevas formas de tomar decisiones en torno a las problemáticas y la gestión de conflictos de un territorio, que tenga la posibilidad de contar con mecanismos de coordinación, regulación y toma de decisiones descentralizados y no jerárquicos que apunten a los objetivos fundamentales de la construcción de paz.

Implementación de los acuerdos de paz

El enfoque territorial también es relevante desde la perspectiva de la implementación de los acuerdos de paz, en los que la Universidad tiene un rol consultivo, propositivo, de acompañamiento y de seguimiento. Este rol debe continuar siendo protagónico y debe apuntar hacia la territorialización de la paz. Al tiempo que se requiere el perfeccionamiento de políticas y programas nacionales, la construcción de la paz se hace desde los territorios, está claro que la cultura tiene poderes extraordinarios y que la construcción de redes y de nexos puede contribuir a reforzar los tejidos sociales rotos.

Para ello la universidad debe, entre otras acciones, generar lazos con países y centros de educación superior que también hayan implementado procesos para la superación los conflictos armados en sus territorios.

Nuevos conflictos

La terminación de la confrontación armada entre las FARC y las fuerzas el Estado no equivale al fin del conflicto armado ni la erradicación de la violencia política. Más bien, implica unos nuevos desafíos en materia de seguridad y defensa para el país en la próxima década. Es indudable que la dejación de armas por parte de las FARC fue un paso significativo que transforma la naturaleza del conflicto armado interno de manera sustancial. Pero también genera grandes retos, en particular dar garantías de seguridad para los desmovilizados. Igualmente, es indispensable evitar que las zonas de las cuales salieron las FARC sean ocupadas por nuevos actores armados, entre otras, para evitar la proliferación de los cultivos de uso ilícito.

El conflicto armado con el ELN continúa, mientras los diálogos con el gobierno son inciertos. A la vez, particularmente en el Catatumbo, reductos del EPL crecen. A éstos, se agregan las llamadas disidencias de las FARC, fuertemente ligadas a las economías ilegales. Además, están los grupos herederos del paramilitarismo, los clanes del golfo, las bacrim, y demás

organizaciones criminales, ligadas unas más que otras, al narcotráfico, lo cual hace aún más complejos los desafíos en materia de seguridad y defensa.

Por otra parte, es de prever que esta etapa del posacuerdo con las FARC permita una mayor expresión de los conflictos sociales, opacados por la guerra, y consecuentemente de las protestas y movilizaciones sociales, en particular en asuntos ambientales y en defensa del territorio.

El asesinato en números alarmantes de líderes sociales en diferentes lugares del país es un terrible indicador de los requerimientos desde la institucionalidad para cumplir con su deber de proteger la vida. Las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional deben atravesar un proceso de transformación que implica la preparación necesaria para asumir todos estos desafíos del posacuerdo.

La Universidad Nacional de Colombia, es el lugar idóneo y privilegiado para pensar y contribuir a este proceso de transición nacional. En investigación, la tarea de la Universidad debe ser la de documentar y analizar la transformación del conflicto, de sus dinámicas nuevas y viejas, para entender mejor las herramientas de comprensión y de intervención requeridas. También se deben aprovechar las alianzas que se han logrado en estas temáticas y profundizar en asesoría y acompañamiento con respecto a la relación, por ejemplo, del Centro de Pensamiento y Seguimiento a los Diálogos de Paz con el Comando de Transformación para el Ejército del Futuro (COTEF).

Justicia, verdad y reconciliación

Dentro de los acuerdos para terminar el conflicto armado entre el Gobierno y las FARC se acordó un Sistema de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR), que está en el corazón del mismo y que busca colocar en el centro el tema de la Verdad y la utilización de la Justicia Restaurativa, antes que la punitiva. Allí juegan un papel central la Comisión Especial de Verdad y Reconciliación, la Justicia Especial para la Paz, la Unidad de Búsqueda de Personas Desaparecidas en razón del conflicto y las medidas de reparación y reconciliación.

Sin duda la Universidad Nacional de Colombia tendría la responsabilidad social de acompañar el funcionamiento del SIVJRNR tanto con investigaciones históricas y/o comparadas con otras experiencias nacionales o internacionales, que puedan ser de utilidad para la CEV, así como hacer un seguimiento al funcionamiento de la JEP y de la Unidad de Búsqueda de Personas Desaparecidas en razón del conflicto e investigaciones que coadyuven al mejor funcionamiento de estos mecanismos. Igualmente, en el ámbito de la docencia sería fundamental fortalecer especializaciones como, por ejemplo, las de Acción sin Daño de la Facultad de Ciencias Humanas o la de Justicia, Víctimas y Paz de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales. Igualmente, en el campo de la extensión (solidaria

y/o remunerada) deberían hacerse trabajos en las distintas sedes de la UN que aborden estas temáticas con diversos sectores sociales.

Desminado y descontaminación del territorio

El uso de minas antipersonales (MAP) en medio de la confrontación entre las Fuerzas Armadas y las insurgencias, y las municiones sin explotar (MUSE) en los territorios colombianos que el conflicto dejó a su paso continúan afectando la seguridad y la movilización libre de la población civil. En Colombia, las minas antipersonas utilizan mecanismos diferentes de activación, ya sea química o eléctrica, y se caracterizan por ser artesanales y de plástico, propiedades que hacen del desminado humanitario una tarea compleja a la hora de detectar y destruir estos artefactos explosivos. Por tanto, es de la mayor relevancia abordar esta problemática a través de la contribución de diferentes miradas y disciplinas innovadoras que desde la academia se puedan desarrollar.

Lo mismo pasa con la contaminación del territorio tras el conflicto armado. La voladura de oleoductos, contaminación de las aguas fluviales, la minería ilegal, entre otras consecuencias medio ambientales del conflicto, son problemáticas que deben ser atendidas con prioridad, las cuales representan retos científicos a la hora de darles solución.

La Universidad Nacional de Colombia se ha destacado por abordar estas problemáticas desde la investigación y extensión. A nivel científico y tecnológico, la Universidad debe continuar aportando para presentar soluciones innovadoras de bajo costo, que representen además oportunidades para hacer desarrollo tecnológico y contribuir a la reparación de los daños ambientales y sociales, como, por ejemplo, lo ha hecho el Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID), el Grupo de Física Nuclear de la Universidad Nacional de Colombia (GFNU), entre otros grupos de investigación de la Universidad.

Desarrollo económico y construcción de país

La Constitución Política ha consagrado una amplísima carta de derechos y ha propendido por garantizar un equilibrio entre los derechos individuales y el interés general, y por lo tanto le ha asignado al Estado un rol de garante en los procesos productivos para evitar que se restrinja la libertad económica y el abuso por parte de personas o empresas de su posición en el mercado nacional, el objetivo final es que los colombianos puedan gozar por igual de los beneficios del desarrollo, y en particular del derecho a un empleo digno, a la salud, a la educación, a la protección social y al acceso a servicios públicos. No obstante, la desigualdad, la pobreza, la exclusión y la marginalidad han sido problemas estructurales causales, entre otros, de la violencia en nuestro país.

Es evidente que la Universidad Nacional de Colombia debe jugar un papel importante en la producción de conocimiento para ayudar a superar los problemas del modelo de desarrollo operante, y que se ha reproducido y acentuado en los últimos años, en especial por el

conflicto armado, que ha contribuido de alguna manera a economías ilegales. En ese sentido la Universidad Nacional de Colombia debe hacer un mayor acompañamiento a la formulación de los planes de desarrollo del nivel nacional, regional y local, y también coadyuvar con la formulación de políticas públicas, que permitan superar los niveles de desigualdades económicos y sociales de la población colombiana.

De igual manera la Universidad Nacional de Colombia, debe promover los espacios para articular los empresarios a las dinámicas nacionales que demarcan la intervención de aquellos, y aunar esfuerzos conjuntos para preparar a las personas afectadas del conflicto armado, en la generación de competencias laborales, conjuntamente con el SENA y demás instituciones de educación superior del país.

Objetivos específicos:

- Visibilizar y evidenciar la misión de la extensión como camino para la proyección y construcción social, así como para el desarrollo social y económico del país desde el capital humano, estructural y relacional de la Universidad.
- Impulsar la conformación de redes o alianzas estratégicas con actores nacionales e internacionales, para desarrollar programas estratégicos que respondan a retos sociales, económicos, productivos y ambientales del país y de sus regiones, con una mirada integral desde las diferentes iniciativas institucionales.
- Fortalecer el rol de la Universidad Nacional de Colombia en la formulación e implementación de políticas públicas nacionales, regionales y locales.
- Aportar al fortalecimiento y reconocimiento de capacidades en las regiones, promoviendo el conocimiento generado a partir de la articulación entre la academia y los saberes, para que de manera conjunta se construyan alternativas de solución a problemáticas nacionales, regionales y/o locales.
- Promover el relacionamiento con el sector real de la economía, de tal manera que el conocimiento generado en la academia aporte al desarrollo del país.
- Desarrollar estrategias que promuevan e incentiven el acceso al conocimiento generado desde la Universidad, su transferencia y uso, bajo los principios de inclusión y equidad.

Programa 3.1.2: Aporte al desarrollo de la nueva ruralidad.

Traducir en realidad ese reto es una prioridad del actuar de la Universidad en los próximos años y es una respuesta importante a las responsabilidades con la madre tierra, es una apuesta que le corresponde al imaginario académico teórico y práctico, que haga posible la condición agraria: la Seguridad Alimentaria y nutricional (Económica), la Sostenibilidad Ambiental (Medio ambiental), la Participación y Convivencia (Político-administrativa), el Buen Vivir (socio cultural), la sustitución de cultivos ilícitos; y en el marco de esas condiciones, -para hacerlas posibles-, reconocer la diversidad en sus propiedades, usos y saberes.

En consecuencia, la Universidad Nacional de Colombia debe seguir insistiendo en la formulación de una política de educación superior rural, con el concurso del Centro de Desarrollo Rural, el Instituto de Estudios Ambientales IDEA, el Instituto de estudios geográficos, entre otros; generando conocimiento para la protección del ambiente, fomentando la enseñanza y el desarrollo productivo del campo y la protección ambiental.

Por ejemplo, crear herramientas pedagógicas y de inclusión que permitan la capacitación de productores y campesinos para que realicen sus actividades de manera más técnica y acorde a los principios de sostenibilidad, evitando así la depredación del medio ambiente, el uso de agroquímicos o la sobreexplotación. Lo anterior, mediante el principio de la acción participativa, donde la Universidad no se conciba como aquella que comparte un conocimiento que debe ser puesto en práctica porque es una autoridad en ello, sino que sea considerado más como un intercambio de saberes y experiencia que pueden ser estudiadas bajo la lupa del método científico.

Es muy importante y fundamental fortalecer y generar iniciativas como por ejemplo las lideradas por el Centro de Pensamiento de Desarrollo Rural¹⁸ y promover proyectos de investigación y extensión sobre estos asuntos en las facultades, principalmente, de ciencias agrarias y afines de las todas las sedes. Así mismo, fortalecer y articular el trabajo en Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad con las iniciativas como la Misión para la Transformación del Campo¹⁹ y el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del sector agropecuario.

La Universidad, alineada con el contexto de posconflicto, debe entender que ahí está la oportunidad para aprovechar y enriquecer el trabajo de acompañamiento que se ha llevado a cabo en los diálogos de paz, y los esfuerzos y trabajos frente a las necesidades actuales de las zonas rurales del país. Es fundamental trabajar colectivamente en la nueva ruralidad, procurando darle fundamentación a partir del conocimiento.

Objetivos específicos:

- Contribuir desde la academia a la consolidación de paz, la reconciliación y el fortalecimiento del tejido social, mediante la cooperación entre actores que tienen incidencia en las regiones, la construcción de la política de desarrollo rural integral, institucional y del Estado, y la implementación de estrategias que contribuyan al logro de este propósito superior.

¹⁸ Se recomienda una lectura del libro: Territorio en Vilo: desarrollo rural para el posconflicto/ Fabio Rodrigo Leyva Barón, editor –Primera edición- Bogotá: Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá). Facultad de Ciencias Agrarias, Escuela de Pensamiento en Desarrollo Rural, 2017

¹⁹ Departamento Nacional de Planeación (2015). Misión para la transformación del campo. El campo colombiano: Un camino hacia el bienestar y la paz. Bogotá.

- Formular una política de educación superior rural, acompañando el desarrollo productivo del campo, y generando conocimiento para la protección del medio ambiente.
- Promover proyectos de investigación y extensión en desarrollo rural.
- Implementación de clínica agro-biológica en zonas rurales afectadas por el conflicto armado.

Programa 3.1.3: Acuerdo nacional: La Colombia del conocimiento, ciencia, tecnología e innovación.

La Universidad Nacional es del Estado y por tanto debe participar en la configuración de dicho pacto y gestionarlo, garantizando su continuidad y permanencia en el tiempo. Gestionar implica articular el gobierno, las dependencias, los ministerios, a entidades como Colciencias y a la sociedad interesada, organizaciones multilaterales o empresariales.

Objetivos específicos:

- Gestionar los pactos regionales por la ciencia, la tecnología y la innovación.
- Acompañar la formulación de políticas públicas con énfasis en educación, ambiente y modernidad del territorio, que permitan superar los niveles de desigualdad de la población.
- Liderar iniciativas a través de proyectos inter y transdisciplinarios que permitan generar dinámicas de reconciliación en los territorios.

Meta:

- Configurar 6 pactos regionales por la ciencia, la tecnología y la innovación y contribuir a su ejecución

Programa 3.1.4: Fortalecimiento de las nueve (9) sedes de la Universidad en el marco del proyecto de región – nación.

La presencia activa territorial de la Universidad le reafirma su carácter nacional y enriquece su contenido para el ejercicio de las funciones misionales. Sin embargo, más que continuar abriendo nuevas sedes y “nodos” de sede, se debe apuntar a un trabajo de integración, cooperación y trabajo en red con las universidades regionales. Puede ser una iniciativa que se lidere desde el Sistema Universitario Estatal, SUE, propuesta desde la Universidad Nacional de Colombia, que contemple un fortalecimiento académico de las regiones y que tenga por principio el reconocimiento de las particularidades históricas, culturales y eco sistémicas de las regiones.

Objetivos específicos:

- Dar apertura y conformar la organización e inicio de actividades académicas en la sede de La Paz Cesar

- Poner en operación la primera fase de la construcción de la sede de Tumaco y gestionar el cambio de nombre como sede Pacífico de la Universidad Nacional de Colombia.
- Lograr incluir el presupuesto incremental de funcionamiento de las nuevas sedes en la apropiación de recursos, a la base, en el presupuesto general de la Nación.
- Aumentar el posicionamiento de las sedes a partir de la creación de espacios de diálogo y discusión con la ciudadanía desde una perspectiva amplia y diversa, incidente en las iniciativas de docencia, investigación y extensión y en la formulación de políticas públicas.
- Aumentar la incidencia territorial de la Universidad a partir de la implementación de proyectos de extensión con una perspectiva interdisciplinaria que aborden temas más estratégicos mediante el trabajo articulado de disciplinas, campos del saber, sedes, facultades y actores locales.
- Promover y fortalecer las cátedras de Emprendimiento, Trabajo en Equipo, Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Valores y Humanidades para que sean laboratorios abiertos, en los que los estudiantes de todas las sedes de la Universidad puedan contribuir a resolver las problemáticas regionales
- Aportar al mejoramiento de la calidad de la educación básica y media, contribuir en la formación de los profesores y estudiantes de educación básica y media, que permita la ampliación de la cobertura y la inclusión social, para los municipios más alejados, y los estratos más bajos.
- Diseñar e implementar estrategias regionales de fortalecimiento de los procesos de orientación vocacional en la educación básica y media que contemple factores de innovación pedagógica y curricular.

Objetivo estratégico 3.2: Articular las funciones misionales para estimular la formación de ciudadanos íntegros, con autonomía, capacidad crítica y conciencia social que interioricen, apropien y generen conocimiento científico, tecnológico, innovador y artístico para aportar a la construcción de nuestra Nación desde una universidad que aprende y se transforma.

Programa 3.2.1: Armonización de las funciones misionales en el proceso de gestión del conocimiento y de la gestión del desarrollo humano para la creación de valor²⁰

Las funciones misionales deben armonizarse desde la gestión del conocimiento. El mejor escenario para ello, es a partir de la aplicación del mismo, mediante el estudio de casos, centrado en la solución de problemas estructurales, lo que permite crear juicios éticos, capacidad de racionamiento y trabajo en redes. Ello implica transdisciplinariedad, heterogeneidad y diversidad organizacional, responsabilidad social y retroacción,

²⁰ Carayannis, Elias G., Campbell, David F.J. (2012). "Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems". SpringerBriefs in Business.

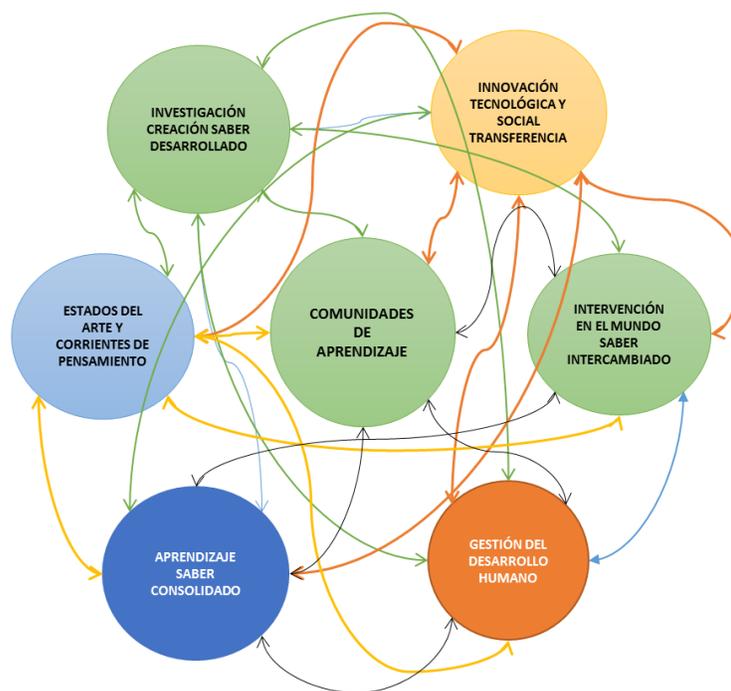
retroalimentación y control de calidad. El conocimiento se produce en el contexto de aplicación.

Es una arquitectura de producción de conocimiento, que se fundamenta en el aprendizaje de orden superior: aprender, aprender a aprender, aprender cómo aprender. Envuelve redes de innovación y clústeres de conocimiento para la creación, difusión y uso. Se trata de un sistema de varias capas, multimodal, multinodal, multilateral que abarca y refuerza las redes y agrupaciones de innovación, el capital intelectual, el capital social y el capital financiero.

Se trata de un proceso de creación de valor, que tiene como fundamento ampliar las oportunidades del ser humano, es decir, su desarrollo. Se considera la gestión del desarrollo humano como parte fundamental de este proceso, que busca una comunidad universitaria saludable, incluyente y culturalmente transformadora, a través de un bienestar universitario integral, equitativo, diverso, incluyente y creativo.

Tal creación del valor, no puede lograrse sin una verdadera interacción entre la comunidad académica, el sector productivo, el Estado, y la sociedad en general. Por tanto, se debe promover la movilidad entrante y saliente, tanto a nivel interno de la Universidad como a nivel regional, nacional e internacional para fortalecer las funciones misionales y su interacción e impacto.

MODELO DE CREACIÓN DE VALOR



Objetivos específicos:

- Adoptar y desarrollar el proceso integrado de gestión del conocimiento y gestión del desarrollo humano como modelo representativo de los fines de la universidad.
- Identificar, documentar y socializar buenas prácticas de integración de las tres funciones misionales
- Fomentar las relaciones de doble vía entre la Universidad Nacional de Colombia y su entorno territorial nacional e internacional, a partir del reconocimiento de las potencialidades y necesidades mutuas en correspondencia con los fines de la Universidad.
- Fortalecer el campo de las relaciones exteriores con el fin de asegurar la gestión de la movilidad, la investigación como punta de lanza de la internalización, la cooperación internacional y el mejoramiento de los procesos relacionados con estas funciones.
- Promover la movilidad entrante y saliente de la comunidad universitaria propiciando escenarios de aprendizaje que estimulen aptitudes y actitudes de liderazgo con sentido ético y fortalezcan la formación integral, la investigación y la proyección social de la Universidad.

Programa 3.2.2: Infraestructura y aprovechamiento social del patrimonio tangible e intangible.

Objetivos específicos:

- Definir estrategias para incentivar el aprovechamiento de los campus como escuelas de formación e investigación
- Mantener y modernizar la infraestructura física, tecnológica y de laboratorios en el marco de los proyectos académicos definidos.
- Re-conceptualizar y adecuar espacios académicos para la co-creación
- Aprovechar socialmente el patrimonio tangible e intangible de la Universidad.

Objetivo Estratégico 3.3: Contribuir a la apropiación social del conocimiento, la formación de ciudadanía y la construcción de país, a través de la generación y la difusión de contenidos de calidad y fácil acceso en temas de ciencia, tecnología e innovación, arte y cultura, medio ambiente, género e inclusión.

Programa 3.3.1: Generación y difusión de contenidos para para la apropiación de la cultura, el conocimiento y la formación ciudadana.

Hoy, en una sociedad cada vez más conectada gracias al desarrollo tecnológico, los flujos de información a través de la radio, la televisión y las redes sociales tiene la capacidad de influir, como nunca antes en la historia, el desarrollo social. La audiencia puede conocer casi en tiempo real los acontecimientos que se producen en cualquier parte del mundo, y tiene cada vez más acceso a una vasta red de conocimiento y de contactos de toda índole, lo cual

influye sin duda en sus decisiones y a la larga en la forma en que se produce y reproduce la cultura, y en su seno, por supuesto, los conflictos sociales.

La Universidad Nacional de Colombia, gracias a su labor cotidiana, goza de un gran prestigio y reconocimiento en la sociedad colombiana, y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación pueden convertirse en un instrumento que amplifique los aportes que la academia hace en múltiples ámbitos, especialmente en lo relacionado con la construcción de paz. En consecuencia, es necesaria la definición de una estrategia comunicativa (en todos los niveles) que posicione a la Universidad como una autoridad de obligatoria consulta en la formulación, implementación y ajuste de las políticas públicas, especialmente aquellas que le apuntan a la construcción de país.

Objetivos específicos:

- Fortalecer la infraestructura tecnológica y de espacios físicos de UNIMEDIOS, estimulando el cambio cultural, para dar paso a la transformación digital y favorecer la generación y difusión de productos de comunicación en diversos formatos para el entorno web y medios análogos
- Desarrollar contenidos para productos de comunicación convergente en diversos formatos para el entorno digital y medios análogos, orientados a la promoción de la cultura la apropiación del conocimiento y el reconocimiento y respeto de la diversidad social de la nación.
- Promocionar y difundir productos de comunicación, en diversos formatos, para el entorno web y medios análogos, especializados en la promoción de la cultura, la apropiación del conocimiento y el reconocimiento y respeto de la diversidad social de la nación. apoyados en fortalecimiento y desarrollo de las redes sociales oficiales de UNIMEDIOS y de la Universidad Nacional de Colombia
- Apoyar la formación y participación ciudadana mediante la organización de debates sobre temas coyunturales de la nación, con el sustento de productos de comunicación tales como transmisiones radiales y audiovisuales, estrategias web y publicación de documentos escritos, gráficos y audiovisuales relacionados.
- Creación de plataformas y herramientas que comprendan los contenidos y productos de comunicación en diversos formatos para el entorno digital y análogo generado por la Universidad Nacional de Colombia.

Énfasis estratégico 4: Organización sistémica y efectiva, que evoluciona a través del liderazgo colectivo.

Debido a la naturaleza compleja, sistémica e interrelacionada de los problemas que enfrenta la Universidad como organización, resulta necesario pensar en nuevas formas de solución. Ello puede requerir cambios radicales en valores y creencias profundamente arraigadas, así como nuevas pautas de comportamiento y tal vez, nuevas estructuras de gobierno y gestión. Estos complejos desafíos implican aprovechar la creatividad humana y

su potencial de innovación y tomar como referente experiencias internacionales exitosas con el fin de volcar las problemáticas, en dirección de una mayor capacidad de resiliencia y sostenibilidad de la organización.

En general, la comunidad universitaria ha manifestado un sentir muy crítico respecto a muchos aspectos del nivel organizacional: problemas de gobernabilidad; desconexión entre instancias, niveles, dependencias, facultades y sedes; atraso en los sistemas de información y fragmentación en las fuentes de información y en los datos; deficiencias en los mecanismos de comunicación interna y externa que generan aislacionismo hacia adentro y hacia afuera; jerarquización excesiva y duplicidad de funciones; y una burocracia y un centralismo que siguen siendo muy marcados. Todo esto genera grandes restricciones en el desarrollo de los fines y de la misión de la Universidad, dificultando e inclusive generando retrocesos en las posibilidades y retos que se nos plantean. Habría que ahondar en soluciones de mutuo acuerdo examinando estrategias de simplificación, descentralización, desconcentración o delegación, u otras alternativas conducentes a una mayor autonomía de las partes o a avances graduales hacia la misma. Incluso ir más allá, pensando en una transformación radical orgánica, administrativa y financiera que se acomode a las nuevas realidades institucionales y facilite la gestión, obviamente sin poner en peligro la estabilidad y el carácter unitario de la institución.

Por otra parte, actores al interior de la comunidad universitaria demandan espacios para la discusión respecto a la gobernanza universitaria, particularmente en lo que toca con la composición, origen y permanencia en los cuerpos colegiados. De la misma manera, en diferentes espacios de participación se han abordado elementos que ponen sobre la mesa debates alrededor de los límites y alcances de la autonomía universitaria. Hay quienes hablan de la necesidad de un “senado universitario”, de cambiar los procesos de nombramiento de los altos directivos, de dar participación a la parte administrativa como integrantes de los órganos directivos de la universidad. Incluso algunos miembros de la comunidad proponen una “constituyente universitaria”.

Asuntos estos sobre las que no existen ni acuerdos ni desacuerdos formales, ni propuestas concretas a analizar, ni decisiones definitivas, pero que en el marco de este Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 pueden precisarse, analizarse y adoptar las que se acuerden en consenso, como parte de la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PLEi) a 2030.

Finalmente, la creciente demanda de educación superior y las exigencias que plantea una educación de calidad, requieren del fortalecimiento y la sostenibilidad en el tiempo de la universidad pública mediante el acceso a mecanismos y fuentes de financiación suficientes y estables por parte del Estado, sin dejar de lado la posibilidad que tiene de generar sus propios recursos y la necesidad de aplicar correctivos internos para el mejoramiento constante de la eficiencia.

En este sentido, esta dimensión busca re-direccionar el rol de la organización para que funcione como eje dinamizador de los procesos de transformación planteados. Se requiere de una comunidad universitaria ilustrada que armonice la formación y la gestión y articule funcional y dinámicamente las dimensiones estrategia, cultura, sistemas, procesos, estructura, prácticas de trabajo y talentos humanos alrededor del propósito superior.

Objetivo estratégico 4.1: Re direccionar el rol de la organización para que funcione como eje dinamizador de los procesos de transformación planteados armonizando las funciones misionales y la gestión.

Programa 4.1.1: Liderazgo colectivo, gestión y gobernanza.

Objetivos específicos:

- Evaluar la funcionalidad de la actual estructura, tanto en la parte misional como de gestión y gobierno, los niveles de centralización descentralización, desconcentración y delegación y plantear alternativas y correctivos internos para el mejoramiento continuo de la eficiencia y de la eficacia
- Transformar la cultura de gestión de la UN, a partir de un enfoque de procesos con valor agregado centrados en el usuario.
- Definir e implementar un modelo de gestión por competencias y de saberes del talento humano de la Universidad Nacional de Colombia.
- Replantear elementos al modelo de gestión económica, financiera y contable buscando fuentes alternativas de financiación y la utilización eficiente de los recursos estatales.
- Contar con una visión integral de lo regional, de las áreas de conocimiento e institutos para que se articulen en redes en todo el país.
- Alinear y articular todos los sistemas de gestión a la estrategia de la organización de tal manera que sea un apoyo para la toma de decisiones en la institución.
- Llevar a cabo un proceso de transformación organizacional, administrativa y financiera mediante la unificación de las unidades administrativas y tesorerías que se acomode a las nuevas realidades institucionales.
- Ejercer un liderazgo colaborativo con el sistema de educación, el sistema Universitario y con el sistema regional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento
- Ejercer un liderazgo colaborativo con organizaciones y universidades internacionales.

Programa 4.1.2: Desarrollo sostenible.

La Universidad debe estar alineada con los Objetivos de desarrollo sostenible y así crear espacios (campus) que permitan profundizar y aportar al logro de los ODS. Es fundamental que la Universidad piense en su futuro con un modelo de crecimiento sostenible desde la

formación, la investigación y la extensión, articulado con mejoramiento de la infraestructura y modelos de financiación del desarrollo.

Objetivos específicos:

- Fomentar la sostenibilidad ambiental de los campus de la UNAL, en cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Crear espacios (campus) que permitan profundizar y aportar al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Contar con un modelo de crecimiento sostenible desde la formación, la investigación y la extensión, articulado con mejoramiento de la infraestructura y modelos de financiación del desarrollo.

Programa 4.1.3: Transparencia y aporte a la lucha contra la corrupción.

Esta dimensión de la gestión implica canalizar todas las capacidades de la Universidad para ponerlas al servicio de la Nación frente, a quizás, el problema más grave de la sociedad colombiana. Estas transformaciones implican un fuerte trabajo en el terreno de la cultura y de la gestión del cambio.

Objetivos específicos:

- Fortalecer los factores de visibilidad, institucionalidad, control y sanción en el marco de la gestión con transparencia e integridad académica.
- Generar transformaciones en el terreno de la cultura relacionadas con la ética, la probidad y la transparencia.
- Creación de capacidades para la gestión del cambio y ponerlas al servicio de la Nación.
- Promover la apropiación de la dimensión ética como eje articulador de los valores institucionales que caracterizan la cultura organizacional al servicio de la misión universitaria.

Programa 4.1.4: Gestión integrada del mejoramiento continuo.

Por definir.

Objetivo estratégico 4.2: Implementar estrategias de gestión del cambio con enfoque hacia la Transformación digital UN 2030

Programa 4.2.1: Transformación digital.

La Universidad debe tener la capacidad de anticiparse a las transformaciones del país y del mundo, prever las decisiones que habrá que tomar y visualizar la Universidad del futuro.

Para ello debe tener una prospectiva de lo que debe comenzar a hacer para gestionar los desafíos del mañana y así mismo lograr visibilidad a futuro.

La transformación digital es fundamental para lograr la articulación de las funciones misionales y la gestión académica. Se debe pensar la Universidad en términos digitales desde la formación, la investigación y la extensión, logrando así una cultura y aprendizaje digital y una Universidad abierta e innovadora en red conectada con el mundo. Con estas transformaciones de deben generar soluciones prácticas a problemas, mejorar procesos, servicios, y la disponibilidad y acceso al conocimiento.

Objetivos específicos:

- Diseñar el Plan Maestro de Gestión del Cambio para el proyecto “Transformación Digital UN 2030”.
- Implementar el plan de liderazgo y de patrocinio de todos los líderes que intervienen en el proyecto y con influencia en la matriz de involucrados.
- Desarrollar el plan de comunicación para el cambio del proyecto “Transformación Digital UN 2030”.
- Implementar el plan de formación para el cambio y el plan de refuerzo (Manejo de Resistencias al cambio).

Objetivo estratégico 4.3: Fortalecer y promocionar los valores institucionales y la comunicación interna y externa de la Universidad Nacional de Colombia.

Programa 4.3.1: Estrategias de comunicación para optimizar los procesos de comunicación interna y externa de la Universidad y posicionar la marca UNAL.

Objetivos específicos:

- Concebir y desarrollar la política y la estrategia de comunicación interna de la Universidad
- Realizar campañas institucionales que fomenten los valores intrínsecos de la Universidad
- Realizar la medición y retroalimentación del impacto de las estrategias de comunicación de UNIMEDIOS de la Universidad Nacional de Colombia
- Ampliar el reconocimiento de la Universidad Nacional de Colombia por parte de la sociedad colombiana en todas las regiones del país, a través de la utilización de la marca UNAL tanto a través de productos como de estrategias de comunicación y difusión. Lo cual implica:
 - Definición de la guía de señalización y demarcación para los campus de las sedes y los edificios de la Universidad Nacional de Colombia.
 - Consolidar el diseño de portafolio, un modelo de mercadeo de la Tienda Universitaria, que incluya el fortalecimiento de los puntos de venta en las sedes, puntos itinerantes y ventas en línea.

- Definición de una guía para la elaboración de las plataformas web de la Universidad.
- Actualizar las directrices o lineamientos de identidad visual que considere las dinámicas y necesidades de la comunicación interna, las estrategias de marca y la proyección externa de la universidad.