

# **Plan Estratégico Institucional PLEI 2034**

*Formulación colectiva del primer Plan Estratégico Institucional  
de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte al 2034*



Equipo coordinador en el nivel nacional

CARLOS ALBERTO GARZÓN GAITÁN  
Director Nacional de Planeación y Estadística

MÓNICA FERNANDA MANTILLA CASTELLANOS  
Asesora Dirección Nacional de Planeación y Estadística

LILIANA ANDREA GAITÁN MENDOZA  
Profesional Dirección Nacional de Planeación y Estadística

Equipo coordinador en las sedes

GERALDO MILLÁN CUERVO  
Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Bogotá

ZORAYA XIMENA ÁLVAREZ BERMÚDEZ  
Asesora Oficina Planeación y Estadística Sede Bogotá

JUAN MANUEL VÉLEZ RESTREPO  
Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Medellín

CARLOS ALBERTO GONZÁLEZ MANOSALVA  
Asesor Oficina Planeación y Estadística Sede Medellín

RICARDO AUGUSTO TOLOSA CORREA  
Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Manizales

CLAUDIA CLEMENCIA DUQUE GAVIRIA  
Asesora Oficina Planeación y Estadística Sede Manizales

NELSON LOZANO DUQUE  
Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Palmira

VIARDIN MOSQUERA CAICEDO  
Asesor Oficina Planeación y Estadística Sede Palmira

Equipo UNAL Innova

CARLOS GERMAN SANDOVAL FORERO

ADRIANA LIZETH SOACHA GARAY

MARÍA FERNANDA HERNÁNDEZ CÁRDENAS

JENNIFER PAOLA ORTEGA MORENO

SEBASTIAN MONTENEGRO MORALES

MARÍA MARCELA CAMACHO NAVARRO  
Vicerrectora Sede De La Paz

FANNY TORCOROMA SOLANO  
Asesora de Planeación Sede De La Paz

OSCAR EDUARDO SUÁREZ MORENO  
Director de Sede Orinoquía

CLAUDIA PATRICIA JOYA JOYA  
Asesora de Planeación Sede Orinoquía

GERMAN IGNACIO OCHOA ZULUAGA  
Director de Sede Amazonía

JISLENY LOPEZ VELAZQUEZ  
Asesora de Planeación Sede Amazonía

ADRIANA SANTOS MARTÍNEZ  
Directora de Sede Caribe

OSMANI CASTELLANO SANTANA  
Asesora de Planeación Sede Caribe

AMANDA LUCIA MORA  
Directora de Sede Tumaco

FARLY ANDREA LEÓN MAZ  
Asesora de Planeación Sede Tumaco

## AGRADECIMIENTOS

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

### Apoyo metodológico:

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

### Expertos invitados por el nivel nacional:

Astrid Riveros  
Jefa de la Oficina Nacional de Gestión y Patrimonio Documental

Beatriz Quiñones  
Profesora del Instituto de Estudios de las Comunicaciones – IECO  
Sede Bogotá

Beethoven Zuleta Ruiz  
Profesor de la Sede de La Paz

Carlos Alberto Agudelo Calderón  
Profesor de la Facultad de Medicina  
Sede Bogotá

Carlos Mario Perea  
Profesor del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales – IEPRI  
Sede Bogotá

Carmen Alicia Cardozo  
Secretaria General

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

Eucaris Olaya  
Profesora de la Facultad de Ciencias Humanas  
Sede Bogotá

Horacio Torres  
Profesor Pensionado de la Facultad de Ingeniería  
Sede Bogotá

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

José Ismael Peña  
Profesor de la Facultad de Ingeniería  
Sede Bogotá

Juan Pablo Duque Cañas  
Profesor de la Facultad de Arquitectura  
Sede Medellín

Marisol Moreno Angarita  
Profesora de la Facultad de Medicina  
Sede Bogotá

Martha Isabel Riaño Casallas  
Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas – Sede Bogotá  
Sede Bogotá

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

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

Socorro Ramírez  
Profesora Pensionada del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales – IEPRI  
Sede Bogotá

Líderes en las Sedes:

Sede Amazonía

Carlos Gilberto Zarate Botia  
Director IMANI y Profesor

German Alfonso Palacio  
Profesor

German Ignacio Ochoa Zuluaga  
Director de Sede y Profesor

Sede Bogotá

Carlos Alberto Patiño Villa  
Profesor del Instituto de Estudios Urbanos

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

Fabio Rodrigo Leiva Barón  
Profesor de la Facultad de Ciencias Agrarias

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

Rafael Alberto Molina Gallego  
Profesor de la Facultad de Ciencias

Tatiana Urrea Uyaban  
Profesora de la Facultad de Artes

Sede Caribe

Johannie Lucía James Cruz  
Profesora

Raúl Román Romero  
Profesor

Sede de La Paz

Andrés Cabrera Orozco  
Director de la Escuela de Pregrado

Fabian Adolfo Beethoven Zuleta Ruiz  
Secretario de Sede

Gabriel Barrero Tapias  
Director Académico

Jimmy Holman Vargas Duarte  
Director de Investigación

María Marcela Camacho Navarro  
Vicerrectora de Sede

Sede Manizales

Constanza Montoya Restrepo  
Profesora de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Luz Stella Cardona Meza  
Profesora de la Facultad de Administración

Martín Alonso Pantoja Ospina  
Profesor de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Néstor Darío Duque Méndez  
Profesor de la Facultad de Administración

Oscar Correa Marín  
Docente de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Uriel Bustamante  
Profesor de la Facultad de Administración

Sede Medellín

Edgar de Jesús Ramírez Monsalve  
Profesor de la Facultad de Ciencias Humanas y Económicas

Jhon de Jesús Muñoz Echavarría  
Profesor de la Facultad de Arquitectura

Luis Alfonso Vélez Moreno  
Profesor de la Facultad de Ciencias

Luis Fernando González Escobar  
Profesor de la Facultad de Arquitectura

Sergio Alonso Orrego Suaza  
Profesor de la Facultad de Ciencias Agrarias

Sergio Andrés Restrepo Moreno  
Director de Bienestar y profesor de la Facultad de  
Minas

Sede Orinoquía

Bladimir Rojas Ríos  
Contratista

Néstor Fernando Pérez Buitrago  
Director del Instituto de Estudios de la Orinoquia  
– IEO y Profesor

Oscar Eduardo Suárez Moreno  
Director Sede y Profesor

Oscar Mauricio Vélez Terranova  
Profesor

Roberto Andrés Bernal Correa  
Profesor

Sede Palmira

Carlos Iván Cardozo Conde  
Profesor de la Facultad de Ciencias Agropecuarias

María Sara Mejía de Tafur  
Profesora de la Facultad de Ciencias Agropecuarias

María Victoria Pinzón Botero  
Profesora de la Facultad de Ingeniería y Administración

Rodrigo Cárdenas Acevedo  
Profesor de la Facultad de Ingeniería y administración

Víctor Manuel Díaz Carrero  
Profesor de la Facultad de Ingeniería y Administración

Sede Tumaco

Amanda Lucía Mora  
Directora de Sede

John Josephraj Selvaraj  
Director del Instituto de Estudios del Pacífico

Wilman Antonio Delgado Ávila  
Secretario Académico

Comité Nacional de Planeación Estratégica

Pablo Enrique Abril  
Vicerrector General

Carlos Augusto Hernández  
Vicerrector Académico

Gustavo Buitrago Hurtado  
Vicerrector de Investigación

Cecilia López Montaña  
Académica designada por el CSU

Jaime Alfredo Bonet Morón  
Académico designado por el CSU

Carlos Alberto garzón  
Director Nacional de Planeación y Estadística

Álvaro Viña Vizcaíno  
Gerente Nacional Administrativo y Financiero

Camilo Younes Velosa  
Designado de los Vicerrectores de Sede

Oscar Eduardo Suarez Moreno  
Designado de los Directores de Sede

Iván Alonso Montoya  
Docente designado por el Consejo Académico

Oscar Chaparro Anaya  
Docente designado por el Consejo Académico

# **EL PRIMER PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA CON HORIZONTE AL 2034 - VERSIÓN 1.0**

## Presentación

Que exista una versión 1.0 del Plan Estratégico Institucional -PLEi-2034- de la Universidad Nacional de Colombia implica reconocer que este es un proceso inacabado, pero ya bastante encaminado hacia su resolución. Se convierte en sentencia entender la planeación estratégica como un proceso continuo, que mejora a medida que la organización adquiere más información y experiencia, dialoga con sus disensos y dilemas de futuro, vislumbra los cambios y, sobre todo, cuando la organización es más consciente de los ajustes, de las decisiones y de los esfuerzos colectivos que se requieren para llegar a concretar los escenarios anhelados.

En las siguientes páginas se busca plasmar los elementos más sólidos, evidenciados y argumentados, que jugaron a favor de su incorporación en la estructura base del PLEi-2034. Se busca que esta exposición de escenarios prospectivos, macro direccionadores, núcleos de gestión, objetivos, metas y acciones sea concreta y simplificada pero que, a su vez, no deje perder de vista la complejidad de la Universidad y el camino que se requiere aún recorrer para afinar muchos de estos asuntos. Como lo describe y explica el documento grueso que precede a esta cartilla, el proceso de construcción colectiva del PLEi se ha alimentado de una cantidad y de una calidad de informes, estudios, procesos, colaboraciones, encuentros, aportes críticos y especializados de muchas personas de la comunidad universitaria que han venido acompañando de forma proactiva este y otros procesos conexos para pensar la Universidad. Es entonces imperativo leer, comprender y contextualizar las partes de este documento simplificado simultáneamente con las referencias al documento extenso y más completo que lo acompaña.

Tres secciones componen esta versión del PLEi. La primera resume el componente estratégico, su propósito superior, visión, ADN organizacional y las intenciones fundamentales que residen en los diez objetivos estratégicos de la Universidad, los relatos de escenarios prospectivos y el conjunto de vectores que se perfilaron como claves para direccionar el futuro de la Universidad. La segunda sección ordena las piezas y señala qué tuercas requieren ajuste y cuándo, para alcanzar unos objetivos y cumplir unas metas que apunten a los escenarios más optimistas de la Universidad en su camino hacia el año 2034. La última sección busca dejar unos eslabones abiertos para seguir construyendo el PLEi en su versión 2.0.

## ¿Qué direcciona la universidad hacia el año 2034?

### Misión - Los fines de la Universidad Nacional de Colombia

Artículo 2 del Decreto 1210 de 1993:

- Contribuir a la unidad nacional, en su condición de centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales.
- Estudiar y enriquecer el patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación, y contribuir a su conservación.

- Asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía.
- Formar profesionales e investigadores sobre una base científica, ética y humanística, dotándolos de una conciencia crítica, de manera que les permita actuar responsablemente frente a los requerimientos y las tendencias del mundo contemporáneo, y liderar creativamente procesos de cambio.
- Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.
- Promover el desarrollo de la comunidad académica nacional y fomentar su articulación internacional.
- Estudiar y analizar los problemas nacionales y proponer, con independencia, formulaciones y soluciones pertinentes.
- Prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico y tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa.
- Hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana.
- Contribuir, mediante la cooperación con otras universidades e instituciones del Estado, a la promoción y el fomento del acceso a la educación superior de calidad.
- Estimular la integración y la participación de estudiantes, para el logro de los fines de la educación superior.

### **Propósito Superior**

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

### **Visión 2034<sup>1</sup>**

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

---

<sup>1</sup> En reiteradas ocasiones y en distintos espacios de trabajo dispuestos para avanzar en la construcción colectiva del PLei, actores internos y externos a la Universidad han sugerido que la Visión al 2034 debe ser más ambiciosa y debe retar a la Universidad a ser una de las cinco mejores universidades de América Latina. Sin embargo, también existen otras posturas en las que se plantea que la Universidad no debe trabajar para figurar en los rankings internacionales y por tanto, no debe establecerse un posicionamiento de carácter internacional en la Visión 2034.

### 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 compromiso ético en todas nuestras acciones.
- Construimos comunidad desde la generación de relaciones de confianza y respeto, en donde valoramos la individualidad, celebramos la alegría, alentamos el coraje, y buscamos inspirar y ser inspirados.
- Realizamos una gestión responsable, sostenible, transparente y eficiente de los recursos propios y de la nación.
- Entendemos los grandes problemas nacionales como oportunidades para la generación de nuevo conocimiento, la innovación y el emprendimiento, en un marco de construcción colectiva de identidad nacional.

### Objetivos estratégicos de la Universidad

1. Fortalecer el carácter nacional y la vocación de integración y desarrollo local y regional de una universidad que cumple con sus fines misionales, es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación.
2. Consolidar la formación de seres humanos integrales con actitudes éticas que respondan a su realización como personas y como ciudadanos, dentro de una comunidad integrada. Jóvenes flexibles, resilientes y capaces de crear, restaurar y mantener las condiciones de una convivencia armónica y de promover y establecer una comunicación verdadera, basada en la apertura a la escucha, el respeto y el cuidado de sí mismos, de los otros, del mundo y de la cultura.
3. Generar ambientes para la formación de profesionales altamente calificados, con autonomía, capacidad crítica y conciencia social, que interioricen, apropien y generen conocimiento científico, tecnológico, innovador, artístico y humanístico para aportar a la construcción de nuestra Nación, a través de la armonización de las funciones misionales y la interdisciplinariedad.
4. Promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable.
5. Fortalecer, consolidar y gestionar las capacidades de la comunidad universitaria para responder a los retos de investigación, creación cultural y artística, emprendimiento e innovación social y tecnológica que demandan el desarrollo sostenible y la paz.

6. Fomentar la interacción de la comunidad universitaria con el Estado, el sector productivo y las comunidades, enfocada en la reconstrucción del tejido social, la formación de opinión pública y la solución de los problemas locales, regionales y nacionales, con perspectiva ética, respeto por el medio ambiente y pertinencia, para avanzar en la construcción de una sociedad del conocimiento democrática e incluyente.
7. Lograr un mayor posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la Universidad y fortalecer sus funciones misionales, mediante la conformación de lazos de cooperación y el intercambio de conocimiento, cultura y tecnología.
8. Promover el desarrollo institucional de la Universidad considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral de mediano y largo plazo.
9. Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.
10. Fortalecer la gestión institucional y su modelo de gobernanza mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo de su comunidad universitaria y la transformación organizacional.

### Los escenarios prospectivos

Gráfica 1. Los escenarios prospectivos del PLei 2034



Fuente: Equipo UNAL Innova y DNPE

Los relatos de Universidad al 2034 postulan miradas prospectivas, narrativas de diversos actores en las que confluyen la memoria, la experiencia, el análisis de los acontecimientos del presente y los aspectos visionarios que vislumbran el futuro. Desde allí, se construyen

escenarios pesimistas o temidos, los escenarios intermedios o alternativos y los escenarios apuesta.

### **El escenario pesimista: universidad estancada**

El escenario con esta connotación se caracteriza por el estancamiento en las variables y en los direccionadores clave de la Universidad al 2034. Un foco temido es el centralismo institucional, que afectaría los márgenes de maniobra de las sedes para reducir sus brechas estructurales y para conocer, entender e interactuar mejor con sus entornos y territorios.

En las sedes de frontera, este escenario relega su capacidad de ampliar y mejorar sus plantas docentes, sus infraestructuras físicas y tecnológicas. En los escenarios más pesimistas, los estancamientos y rezagos institucionales se traducen en la falta de respuesta oportuna de la Universidad para adaptar sus fines misionales a los cambios y a las demandas de las comunidades en los territorios y a las nuevas tendencias mundiales. Allí, la Universidad se ve abocada a un desplazamiento en su papel debido a la emergencia y consolidación de otros actores públicos y privados asociados a la educación superior, la investigación, el liderazgo y el desarrollo en las regiones.

Para las sedes andinas, es un escenario de amenaza si domina el desinterés estatal por la suerte de la universidad pública, la falta de coordinación y de planeación sustentable y sostenible, sumado a las dificultades de financiación que repercuten en la cultura organizacional y en la dificultad para alcanzar objetivos, generando respuestas más centralizadas y más restrictivas que llevarían a una crisis institucional y a serios obstáculos para cumplir los mínimos de las funciones misionales de la Universidad Nacional de Colombia.

### **Los escenarios intermedios: universidad de inercias / universidad abstraída**

Estos escenarios indican desequilibrios entre los direccionadores o vectores de futuro comprometidos con la Universidad. Generalmente indican la posibilidad de potenciar algunas variables con el costo de rezagar otras. Representan las dificultades para avanzar y mejorar de manera equilibrada en todas las variables comprometidas del escenario, dada las limitaciones financieras, los desafíos estructurales, las brechas que se arrastran desde el siglo pasado y los eventos disruptivos.

Algunos de estos escenarios describen una Universidad que mantiene, sostiene, a largo plazo sus fortalezas en aquellos indicadores en los que se es fuerte en el presente. Una institución formadora de profesionales, que genera y transfiere conocimiento y que es reconocida en el ámbito nacional por sus estándares de calidad académica y compromiso con la educación superior desde lo público. Pero a su vez, es un escenario caracterizado por mínimas transformaciones en política, gobierno y estructura organizacional, con prácticas de endogamia institucional para solucionar sus problemas y con un aislamiento defensivo en sus sedes para evitar ser desbordadas por las demandas del entorno.

### **El escenario apuesta: universidad integrada, armonizada y proyectada**

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

En los relatos sobre el futuro optimista, los fines misionales integrados y armonizados de la Universidad se constituyen en el mecanismo natural de inserción y articulación con el territorio. Es una institución con prácticas pedagógicas y formativas integrales e innovadoras, que responde a los desafíos y necesidades de las comunidades que transitan por el siglo XXI. Es un escenario favorable por la capacidad de construir alianzas y desarrollar diálogos con actores locales, nacionales e internacionales clave, como fórmula para generar liderazgo e incidencia de la institución con su entorno. El conocimiento generado al interior de la Universidad Nacional de Colombia y en sus redes externas de cooperación, se configura como el insumo más importante en función de la resolución de problemáticas estructurales del país. Es un conocimiento basado en la interdisciplinariedad, la transdisciplinariedad, la interculturalidad, la interseccionalidad y la decolonialidad, en clave con lo glocal y el intercambio Sur-Sur.

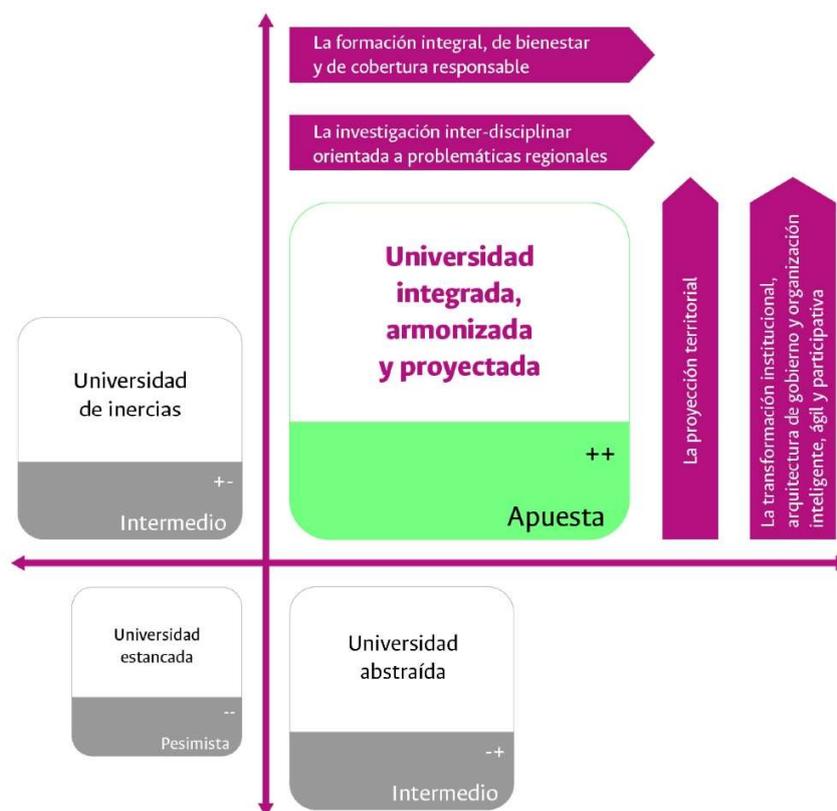
En este escenario, se apuesta al liderazgo institucional para incidir en política pública; participar en órganos territoriales de decisión; colaborar con entidades gubernamentales y contribuir con los actores del sector privado al desarrollo de los territorios. Es una Universidad que genera este liderazgo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

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

Los escenarios más favorables para la Universidad Nacional de Colombia se conciben como el resultado de una fase de consolidación de los proyectos de transformación institucional. El cambio organizacional en todas las sedes de la Universidad está mediado por los principios de autonomía, interoperabilidad, subsidiariedad, concurrencia e integración orgánica. En la dimensión administrativa y de planeación, la Universidad Nacional de Colombia es una organización inteligente, descentralizada, equilibrada, ágil y flexible, enfocada en desarrollar los fines misionales en conexión con las necesidades de los territorios. Es una Universidad que suma el bienestar a sus ejes misionales y se gobierna de forma transparente, participativa y colaborativa, apoyada en la información para la toma de decisiones.

## Los Macro-direccionadores: vectores de futuro implicados

Gráfica 2. Los Macro-direccionadores del PLei 2034



Fuente: Equipo UNAL Innova y DNPE

Los Macro-direccionadores definen el futuro de la Universidad al 2034, factores que en su conjunto se revelan como imprescindibles para construir y enfocar todas las estrategias y los planes de acción que la institución requiera para evadir el escenario pesimista, superar el escenario intermedio y garantizar el escenario apuesta.

### La proyección territorial

El carácter nacional, la vocación regional y local de la Universidad involucra unas variables estratégicas que se conjugan en la proyección plena sobre los territorios. Lo local, el territorio, la región, aparecen como conceptos amplios y dinámicos que desbordan los linderos municipales o departamentales donde se ubican las sedes de la Universidad Nacional de Colombia. Se reconocen unos ámbitos de territorialización amplios de la Universidad que están demarcados por factores biogeográficos, histórico-culturales-étnicos, socioeconómicos y políticos. Esta proyección territorial también conecta con los espacios latinoamericanos, donde las sedes se piensan y se proyectan en redes transnacionales de liderazgo, incidencia y

cooperación. En el escenario apuesta, este Macro-direccionador apunta a concebir una Universidad que proyecta, construye y lidera ámbitos regionales estratégicos: del Pacífico, del Caribe Seco, Gran Caribe, Noroccidente, Amazónico (panamazónico), Orinoquía, Sur-Sur.

Clave de futuro: Universidad que reconoce en los ámbitos de proyección territorial una plataforma para armonizar las funciones misionales, construir liderazgo e incidencia, aportar al desarrollo social y a la solución de las problemáticas del país.

### **La investigación inter-transdisciplinar orientada a problemáticas regionales**

La investigación es el motor y la impronta de la Universidad Nacional de Colombia. Las variables estratégicas asociadas a los escenarios se potencian cuando la investigación se construye con enfoques inter y transdisciplinarios que irradian hacia la formación, la extensión y la innovación. En este sentido existe un acuerdo sobre los enormes retos para planear y gestionar estratégicamente la investigación, la extensión y la innovación en la presente década, lo cual implica fortalecer, consolidar y gestionar las capacidades de la Universidad y fomentar la generación, transferencia y visibilidad del conocimiento para beneficiar las comunidades en los territorios y apoyar al Estado y al sector productivo.

Clave del futuro: Universidad con investigación estratégica para el país, que genera nuevo conocimiento, lo transfiere y lo visibiliza a favor de la solución de problemas regionales estructurales.

### **La formación integral, de bienestar y de cobertura responsable**

La formación ética, humanística y crítica son aspectos indisolubles a la excelencia y el liderazgo académico de la Universidad Nacional de Colombia. La Universidad juega un papel de responsabilidad en la construcción de modelos para la educación del siglo XXI. Brindar al país programas de pregrado y posgrado que prioricen en el componente curricular la formación de ciudadanos integrales, con capacidad de transformación de la realidad a partir de proyectos, retos y problemas auténticos y actuales como parte de la estrategia pedagógica y los cuales son abordados en escenarios de formación inter y transdisciplinar que trascienden el campus y conectan con el entorno. Las variables estratégicas asociadas se potencian en el compromiso y la responsabilidad ante la sociedad de formar seres integrales, ciudadanos y líderes del mañana.

Clave del futuro: Universidad que está en capacidad de integrar la multiplicidad de saberes, cosmovisiones y poblaciones, a través de modelos de formación integral, bienestar, ambientes pedagógicos y tecnológicos innovadores. Una Universidad que conecta sus fines misionales con la cultura de paz, el buen vivir, los emprendimientos, los liderazgos y las aptitudes ciudadanas necesarias para enfrentar incluso escenarios adversos y fortalecer su resiliencia.

**La transformación institucional, arquitectura de gobierno y organización inteligente, ágil y participativa**

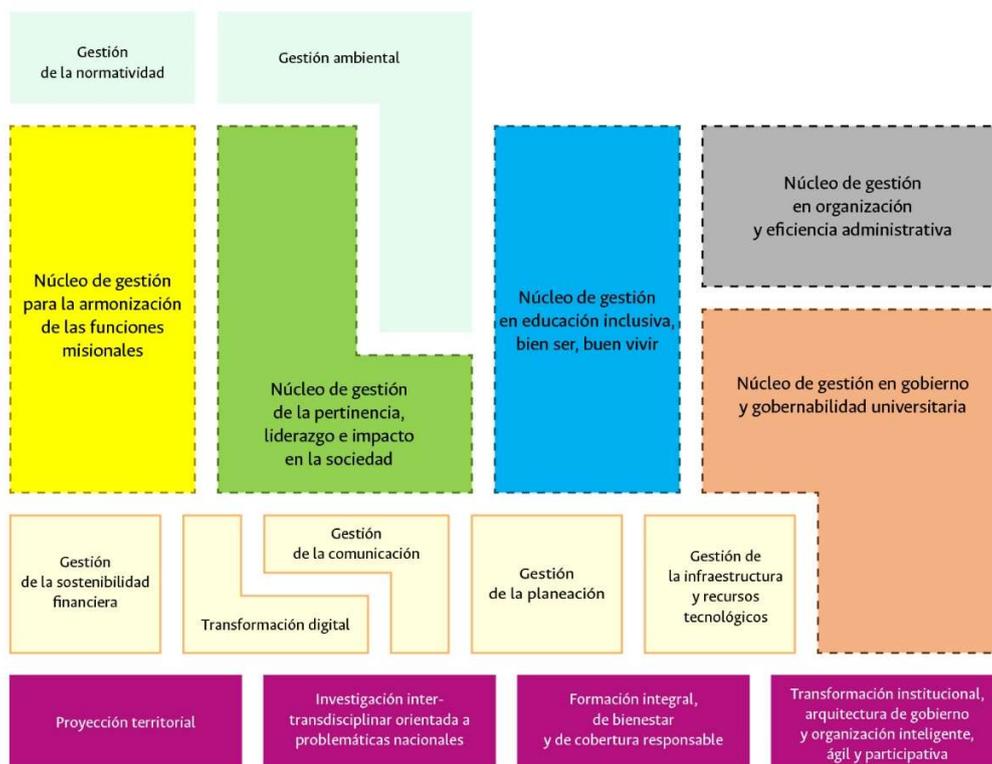
Este Macro-direccionador conjuga variables que giran en torno al cambio de la arquitectura del gobierno universitario, los relacionamientos entre actores y entes de decisión de la Universidad y la gestión administrativa en todas las sedes de la Universidad Nacional de Colombia. Es un vector de futuro que encuentra su máxima potencia en los equilibrios entre la autonomía y la concurrencia de todas las sedes; entre la toma de decisiones acertadas y oportunas y la ampliación de los mecanismos de participación; entre las necesidades de crecimiento institucional y la subsidiariedad para una gestión más ágil y eficiente.

Clave del futuro: Universidad que se piensa y se transforma de manera continua e innovadora para mejorar su gobernanza y su organización.

**¿Qué piezas ajustar, qué tuercas girar y cuándo?**

**El Tetris**

**Gráfica 3. “El Tetris” – pensamiento complejo para la configuración de la versión 1.0 del PLei**



**Fuente:** Equipo UNAL Innova y DNPE

El PLei versión 1.0 implicó organizar y encajar distintas piezas fundamentales para la planeación. Los macro direccionadores y los núcleos de gestión de soporte se ubicaron en la base tras los resultados de las Mesas PLei de sede. A medida que avanzaba el ejercicio y se configuraban los Encuentros Ampliados Intersedes, los núcleos de gestión principales fueron adquiriendo forma y, en su interior se esbozaban las principales estrategias y acciones para potenciar los vectores del futuro. Como sucede en el juego del Tetris, esto implica encajar las piezas teniendo en cuenta que siempre aparecen con mayor velocidad y en distintas formas que deberán ser acopladas. En ese aspecto, las zonas de consenso en las discusiones y herramientas como el Ábaco de Regnier aportaron a esa definición de las piezas más relevantes y priorizadas para ser ensambladas en el PLei versión 1.0.

Las piezas que aparecen encima de los macro direccionadores (gestión de la sostenibilidad financiera, gestión de la comunicación, transformación digital, gestión de la planeación, gestión de la infraestructura y recursos tecnológicos), pero debajo de los núcleos de gestión que en el marco del PLei han sido denominados principales, puede decirse que por su avanzado desarrollo actual no generan nuevos dilemas sino que, requieren que su adecuada ejecución siga adelante, con ajustes si es el caso pero, como un continuo en proceso de mejoramiento siguiendo las hojas de ruta establecidas para cada caso (el ejemplo más claro es el plan de transformación digital ya en ejecución y con importantes avances). Por su parte, las piezas que aparecen totalmente arriba en la gráfica (Gestión de la normatividad y gestión ambiental) corresponden a núcleos de gestión que, aunque también son fundamentales y vitales para el desarrollo institucional, todavía están en construcción, deben madurar y se verán muy afectados en la medida que se avance en la implementación de los núcleos de gestión denominados principales en el marco del PLei.

### **Núcleos de gestión, líneas estratégicas, acciones e hipótesis involucradas para llegar al 2034**

El PLei versión 1.0 está compuesto por los (4) macro direccionadores, los (6) componentes de gestión ya en curso de ejecución, y los cinco (5) núcleos de gestión principal (que son los que se ilustran en la siguiente Gráfica (No 27)) que organizan los temas relevantes para la planeación estratégica de la Universidad. Cada núcleo integra unas estrategias con sus respectivos objetivos y metas.

Sobre las metas de esta versión, es necesario mencionar que corresponden solo a enunciados cualitativos sobre el cambio esperado y que podrían orientar el tipo de indicadores a asociar o crear. Para su precisión, se requiere un trabajo técnico, que implica la definición de indicadores útiles para medir y evaluar los avances en la implementación de la hoja de ruta, así como un análisis de factibilidad sobre las metas establecidas, lo cual hace parte del trabajo a adelantar con miras a la versión 2.0.

A la vez, cada estrategia contiene unas Acciones, que se refiere a iniciativas con un nivel de consenso importante y que fueron priorizadas en diversos ejercicios en el marco de la construcción del PLei. También se encontrarán Hipótesis que indican que la iniciativa es relevante

para la estrategia, pero requiere más discusiones para entender sus alcances y lograr posibles consensos, o descartarla para el PLei. Cada acción e hipótesis tienen una priorización en el tiempo, que corresponde a las trayectorias de acción enunciadas por los informes de Mesas PLei y a las priorizaciones de los ábacos de Regnier. Aun así, son susceptibles de cambios tras el análisis de factibilidad.

Gráfica 4. Resumen el Plei 2034 Versión 1.0



Fuente: Equipo UNAL Innova y DNPE

### Núcleo de gestión para la armonización de las funciones misionales

Abarca el conjunto de procesos mediante los cuales se administran los diferentes componentes de la práctica pedagógica y formativa en la universidad. Cubre aspectos centrales de la estructura curricular, la oferta de programas y asignaturas. También implica asuntos

relacionados con la gestión de la planta docente. Resuelve problemas de coherencia entre los campos del conocimiento y la organización, avanza en simplificación de la estructura y busca generar más sinergias entre académicos. Igualmente, se refiere a las actividades principales que contribuyen a la gestión del conocimiento o para transformar la sociedad y los territorios. Relaciona la investigación, la extensión, la creación, la innovación y el emprendimiento como aspectos susceptibles de una planeación con visión, estrategias y objetivos operativos que permitan la creación de agendas de conocimiento, la integración y la interdisciplinariedad, interacción e integración con las comunidades nacionales e internacionales a partir de la transferencia de conocimiento, la eficiencia de los recursos y el impacto social de los fines misionales de la universidad.

NÚCLEO DE GESTIÓN PARA LA ARMONIZACIÓN DE LAS FUNCIONES MISIONALES				
Estrategia: Inter- transdisciplinariedad de las funciones misionales y concurrencia en los procesos académicos interesados				
<b>Objetivo:</b> Favorecer prácticas, comportamientos y estructuras inter y transdisciplinarias en las funciones misionales, así como proyectos y currículos conjuntos intra e inter sedes, a través de la movilidad, el dialogo entre las áreas del conocimiento y la concurrencia de las sedes, sobre la base de procesos académico administrativos simples, ágiles, coordinados e informados que fomenten el balance y aprovechamientos del talento humano de la Universidad (docentes-directivos-estudiantes-administrativos).			<b>Metas<sup>2</sup>:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades Académicas Básicas fortalecidas a través de grupos de talento humano y proyectos académicos con altos indicadores de componentes inter-transdisciplinarios y concurrencia intersedes.</li> <li>• Aumentar las ofertas curriculares interesados, caracterizadas por componentes interdisciplinarios obligatorios y electivos.</li> <li>• Aumentar las tasas de movilidad académica docente interesados y balanceadas por región.</li> <li>• Mejorar los tiempos de respuesta en la toma de decisiones sobre asuntos académicos, su coordinación e información a los actores involucrados.</li> </ul>	
Acción 1	Acción 2	Acción 3	Hipótesis 1	Hipótesis 2
Reformar el actual estatuto de personal docente para que atienda trayectorias, control de conductas, asuntos disciplinarios y veedurías, entre otros y, sea en sí mismo una política de fomento a la formación permanente y a la docencia excelente <sup>3</sup> .	Diseñar e implementar un plan interesados de balanceo, movilidad y concurrencia del talento humano, promoviendo la multi-adscripción o multi-afiliación docente con carácter institucional a la Universidad Nacional de Colombia (es decir, los docentes no están adscritos a las Facultades y/o Sedes sino al nivel institucional). Lo mismo aplicado a la planta administrativa <sup>4</sup> .	Analizar y evaluar el Modelo Simplificado de Estructura Interna Académico Administrativa de la Sede de la Paz (Acuerdo 251 de 2017 del Consejo Superior Universitario) para formular desde allí una Estructura Académico Administrativa simple que se pueda escalar a las demás sedes.	Iniciar un proceso de consultas, debates y propuestas para reformar y/o deconstruir las Facultades de la Universidad Nacional de Colombia, en coherencia con los objetivos y metas del PLei.	Iniciar un proceso de transición de las Facultades de cada sede hacia Facultades Nacionales-Inter sedes, encargadas de la gestión de lo curricular y de la docencia para toda la Universidad Nacional de Colombia, en coherencia con los objetivos y metas del PLei.
Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo

<sup>2</sup> Estas metas están alineadas a las recomendaciones arrojadas por el proceso de acreditación.

<sup>3</sup> Un catalizador conexo a esta acción refiere a movilizar una propuesta de modificación del Decreto 1279 de 2002.

<sup>4</sup> Acción recomendada también por el proceso de Acreditación Institucional.

NÚCLEO DE GESTIÓN PARA LA ARMONIZACIÓN DE LAS FUNCIONES MISIONALES				
<b>Estrategia:</b> Investigación, extensión e Innovación articuladas, interdisciplinarias y orientadas a la resolución de problemas estructurales en los territorios y a la apuesta por el Sur				
<b>Objetivo:</b> Fortalecer la generación, transferencia, visibilidad e impacto del conocimiento orientado a la solución de problemáticas asociadas con el territorio y la región, así como su internacionalización a través de una orientación de liderazgo, incidencia y cooperación en las redes de conocimiento con apuesta por el Sur.		<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular y direccionar un alto componente de investigación, extensión e innovación al desarrollo de los PDET en los municipios y subregiones prioritizadas y estratégicas para las sedes.</li> <li>• Consolidar y/o construir redes y alianzas interdisciplinarias de investigación y cooperación con actores nacionales e internacionales, públicos y privados, en los ámbitos del Gran Caribe, Panamazonia, Pacífico y Andino.</li> <li>• Incidir en los ajustes a los modelos nacionales de medición y evaluación del conocimiento.</li> <li>• Integrar la formación, la investigación, la creación y la innovación en proyectos académicos con altos indicadores de componente inter-transdisciplinario, transferencia de conocimientos en el territorio, concurrencia interesdes y de redes conocimiento nacionales e internacionales.</li> </ul>		
Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5
Diseñar y ejecutar una política de investigación, extensión, e innovación social enfocada en aportar a la equidad y a la paz en los territorios, articulada desde la interdisciplinariedad a los procesos sociales derivados de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).	Formular un plan estratégico de internacionalización y cooperación de la Universidad con un enfoque de apuesta por el Sur (Gran Caribe, Panamazonia, Pacífica, Andina).	Diseñar y ejecutar una política para fomentar e incentivar las investigaciones conjuntas con pares nacionales y las coautorías con centros, institutos y grupos de investigación de otras universidades y centros colombianos que trabajan en los territorios.	Diseñar y ejecutar una política de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional (generación, conservación, protección, transferencia, valoración, negociación, difusión) de la Universidad Nacional de Colombia con una apuesta por el Sur.	Postular y establecer modelos alternativos de medición de los productos, resultados e impactos del conocimiento en el marco de una apuesta por el Sur, la ciencia abierta, la colaboración abierta y la ciencia métrica del Sur.
Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Acción 6	Acción 7	Acción 8	Acción 9	Hipótesis 1
Establecer un marco de política institucional que fomente las consultorías, organice su gestión y defina las responsabilidades de la comunidad académica alrededor de los proyectos generados a través de este canal de la extensión (para mitigar incumplimientos y errores por parte de la Universidad en proyectos de este tipo).	Crear y articular Oficinas de Gestión de Proyectos - PMO para atender las demandas por servicios de extensión y en especial de consultorías en todas las sedes de la Universidad.	Crear, consolidar y articular Unidades de Gestión Tecnológica u Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTRI) en todas las sedes.	Crear Institutos de investigación Interesdes de nivel nacional acogiendo las 14 temáticas propuestas por los expertos. Su organización, adscripción de investigadores y formas de trabajo deben responder a temáticas prioritizadas por la política de investigación, extensión e innovación, en coherencia con los objetivos y metas del PLei.	Consolidar el Sistema de Investigación, Creación Artística y Extensión de la Universidad Nacional (SIEUN) con un propósito claro de internacionalización hacia los países de la OECD desde la gestión del conocimiento y de la eficiencia administrativa, para armonizar las funciones misionales e integrar a la Comunidad Universitaria.
Corto plazo	Corto plazo	Mediano plazo	Mediano plazo	Mediano plazo
Hipótesis 2				
Eliminar la diferenciación				

académica entre Centros, Institutos y Escuelas, con capacidades indiferenciadas de investigación, extensión e innovación y transferencia, que deberán ser autónomos. Indistintamente del nombre de estas estructuras.	
Mediano plazo	

NÚCLEO DE GESTIÓN PARA LA ARMONIZACIÓN DE LAS FUNCIONES MISIONALES				
<b>Estrategia: Formación Integral para una sociedad del conocimiento</b>				
<b>Objetivo:</b> Fortalecer la formación integral requerida para el desarrollo de profesionales éticos y competentes, con sensibilidades humanísticas y ciudadanas, que cuenten además con habilidades requeridas para aportar a la resolución de los desafíos del siglo XXI en sus territorios y conectados con lo global.		<b>Metas<sup>5</sup>:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el número de programas académicos ofertados en las sedes de forma completa, integrales, sostenibles, interse-des y adecuados a las demandas de cada región.</li> <li>• Aumentar la demanda, inscripción y matrícula en Posgrados de la Universidad en región, con ofertas más competitivas, integrales, flexibles y pertinentes frente al portafolio de otras instituciones de Educación.</li> <li>• Mejorar los resultados de las Pruebas Saber Pro en competencias básicas y cierre de brechas en estos resultados entre las Sedes.</li> <li>• Mejorar el posicionamiento, prestigio y empleabilidad de los egresados de la Universidad.</li> <li>• Mejorar los indicadores de desempeño de los estudiantes de la Universidad en pruebas internacionales de segundo idioma.</li> </ul>		
Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5
Definir un modelo unificado, ágil y expedito para la creación, actualización, organización, evaluación, modificación y supresión de programas académicos (macro, meso y micro curricular) <sup>6</sup> .	Integrar y consolidar en todos los currículos de formación en pregrado y posgrados los siguientes aspectos: formación ética y humanidades; desarrollo de competencias tecnológicas; formación transversal en temas de emprendimiento, innovación, habilidades gerenciales, liderazgo y trabajo en equipo; bilingüismo <sup>7</sup> .	Escalar la experiencia piloto de la Sede De La Paz del año nivelatorio, de fundamentación o de estudios generales. Iniciar su implementación en las sedes con proyección en territorios más vulnerables.	Diseñar un plan oferta curricular integral y flexible de pregrado permanente o rotativo que garantice programas y cohortes completas en todas las sedes de la Universidad <sup>8</sup> .	Formular un plan de organización y racionalización de los programas de posgrado para que respondan a criterios de inter y transdisciplinariedad, integralidad, sostenibilidad, concurrencia interse-des y pertinencia con las demandas de los territorios.
Corto plazo	Mediano plazo	Mediano Plazo	Mediano Plazo	Mediano Plazo

<sup>5</sup> Estas metas están alineadas a las recomendaciones arrojadas por el proceso de acreditación.

<sup>6</sup> Acción recomendada también por el proceso de Acreditación Institucional.

<sup>7</sup> Acción recomendada también por el proceso de Acreditación Institucional.

<sup>8</sup> Acción sujeta a gestión de nuevos recursos de funcionamiento como en la Sede de La Paz. El informe de Acreditación recomienda llevar algunos programas en extensión o en modalidad asistida por tecnologías a las regiones de frontera para el desarrollo 100% en las regiones, previos estudios de viabilidad y con temporalidades definidas (número de cohortes limitadas), de tal manera que se cumpla la labor formativa de nuevos profesionales para las zonas más apartadas del país sin que se genere la “fuga de cerebros”, pero que, a su vez, no se sature la oferta de los mismos en los territorios).

NÚCLEO DE GESTIÓN PARA LA ARMONIZACIÓN DE LAS FUNCIONES MISIONALES			
Estrategia: Campus Ampliado UNAL y ambientes de aprendizaje para el Siglo XXI			
<b>Objetivo:</b> Consolidar modelos de enseñanza-aprendizaje para el siglo XXI, a través de entornos y experiencias innovadoras, flexibles e incluyentes.	<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cambiar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que se traduzca en mejores indicadores de calidad, cobertura en términos de diversidad e inclusión de las poblaciones, armonización pedagógica y uso de recursos didácticos novedosos.</li> <li>● Mejorar el acceso a la educación a través de la implementación de herramientas virtuales o digitales tipo Moocs/ titulaciones vía digital, virtual y/o mediada por tecnología, que beneficien poblaciones nativas digitales.</li> <li>● Mejorar la práctica educativa: evaluación docente + componente de apoyo tecnológico (plataforma tecnológica educativa y herramientas de evaluación en línea) a los programas académicos que ya existen.</li> <li>● Mejorar la experiencia del usuario final – Indicador de percepción: satisfacción de los estudiantes.</li> <li>● Rastrear, documentar y socializar innovaciones educativas UNAL (Innovaciones disruptivas/ Revolucionarias/ Incrementales/ Mejoras Continuas).</li> <li>● Incrementar la movilidad de conocimiento entre sedes facilitado por TICs. (porcentaje de espacios académicos interesados).</li> <li>● Incrementar la interacción con el entorno a través de espacios de experimentación.</li> </ul>		
Acción 1	Acción 2	Acción 3	Hipótesis 1
Establecer programas de formación docente permanente, global y centrada en pedagogía en todas las dimensiones y propositivo desde todos los niveles de la universidad (Pedagogía y didáctica, TICs, humanismo, asuntos de género, y compromiso ético con la sociedad colombiana).	Fortalecer el aprendizaje colaborativo, social, adaptativo y personalizado a través de la consolidación de las actividades de tutorías y seguimiento efectivo de cada alumno, principalmente en los grupos de admisión especial.	Construir el Campus ampliado UNAL (Presencial y virtual) como escenario extendido de aprendizaje (Campus ampliado con el territorio como espacio de experimentación y como un conjunto de ambientes ampliados para la formación y el desarrollo de la comunidad universitaria en la lógica de tercera aula – docente, y de las relaciones con los otros).	Definir una política institucional sobre educación virtual (Esta es una tarea que se ha venido postergando, bajo el argumento avalado a inicios de siglo según el cual las TIC solo se usarían en la universidad como apoyo a la educación presencial. Muchas cosas han cambiado desde entonces, y hoy es evidente que se debe definir y oficializar la postura institucional al respecto).
Corto Plazo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Corto plazo

NÚCLEO DE GESTIÓN PARA LA ARMONIZACIÓN DE LAS FUNCIONES MISIONALES	
Estrategia: Admisión inclusiva con proyección territorial bajo un esquema de cobertura responsable	
<b>Objetivo:</b> Contrarrestar las condiciones estructurales de exclusión en la Educación Superior a partir de nuevos criterios en el modelo de admisión y matrícula.	<b>Metas<sup>9</sup>:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reducir las brechas de género en la admisión y matrícula (indicador: índice de admisión y matrícula por género)</li> <li>● Reducción de la feminización o masculinización de carreras a través de estrategias de equidad de género con perspectiva interseccional.</li> <li>● Incrementar la participación de la población en condición de discapacidad (indicadores admitidos con condición de discapacidad Vs admitidos totales).</li> <li>● Proyectar un crecimiento, como porcentaje (%) de la matrícula total, a los cupos asignados a los programas de admisión especial y movilidad (armonizado con una cobertura responsable y el equilibrio con las capacidades académicas, de bienestar y las disponibilidades presupuestales).</li> <li>● Incrementar la participación de la población rural y de poblaciones vulnerables en los programas de pregrado y posgrado.</li> <li>● Reducir la deserción temprana por matrícula en “áreas que no son de interés del estudiante para no perder el cupo”.</li> </ul>

<sup>9</sup> Estas metas están alineadas a las recomendaciones arrojadas por el proceso de acreditación.

Acción 1	Hipótesis 1	Hipótesis 2
Establecer un modelo de admisión y matrícula por áreas de interés profesional con un enfoque diferencial para expandir el alcance a poblaciones en condición de discapacidad, comunidades campesinas, excombatientes, víctimas del conflicto, pueblos indígenas y afrodescendientes.	Evaluar e implementar en todas las sedes el modelo de admisión y matrícula de la Sede de la Paz con criterios de equidad de género y de eficiencia en la asignación de cupos con relación al indicador cupos/matriculados.	Diseñar e implementar un plan que garantice la redistribución de ofertas académicas e incentivos desde la Universidad para estimular la admisión amplia de poblaciones bachilleres, con mayor equilibrio entre regiones <sup>10</sup> .
Mediano Plazo	Corto plazo	Mediano Plazo

### Núcleo de gestión de la pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad

Gestión de acuerdos estratégicos con sectores gubernamentales y productivos para incidir en instancias, políticas públicas y proyectos prioritarios. Implica la integración regional y la proyección de las sedes en sus territorios. Capacidad de asumir papeles clave en asuntos como la paz, la educación, la política nacional de ciencia, tecnología e innovación y los ODS, entre otros. Es una apuesta por la transferencia de conocimiento signada por acciones de liderazgo y posicionamiento estratégico de la universidad en general. Es un componente estratégico que genera prioridades, rutas y gestiones de cooperación efectiva, articulación y diálogo con otras entidades públicas y con actores privados locales, regionales, nacionales, globales.

NÚCLEO DE GESTIÓN DE LA PERTINENCIA, LIDERAZGO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD				
<b>Estrategia: Liderazgo e incidencia en lo público</b>				
<b>Objetivos:</b> Incidir en la agenda pública a través de la generación de sinergias de conocimiento de alto impacto desde un liderazgo estratégico y coordinado en ámbitos clave de lo público.  Promover procesos de transformación que contribuyan al bienestar colectivo y a la solución de problemáticas presentes y futuras en los territorios a través de la formación y el posicionamiento de personas, organizaciones públicas y comunidades capaces de liderar.		<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la influencia de la Universidad en asuntos estratégicos de la agenda pública, privada y social de los territorios en mínimo cinco dimensiones del liderazgo: Visión de región y nación; Gestión Pública y ordenamiento territorial; Crecimiento y desarrollo sustentable basado en conocimiento, innovación y tecnología; Equidad en la educación y en el trabajo; Paz y Postconflicto.</li> <li>Consolidar redes de liderazgo y conocimiento, con nodos en las 9 sedes de la Universidad, en las cinco dimensiones de liderazgo.</li> <li>Incidir en los principales ámbitos de decisión territorial y en las principales políticas públicas en los territorios de proyección de la Universidad Nacional de Colombia.</li> </ul>		
Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5
Diseñar e implementar un plan de coordinación institucional para el liderazgo e incidencia en los asuntos públicos regionales desde las Sedes. Es decir, liderazgo desde cada Sede, pero propiciando la concurrencia en red de otras Sedes, de los	Diseñar y ejecutar un mecanismo institucional de sinergias en red orientado a la acción, liderazgo e incidencia en lo público que articule los distintos estamentos de la Universidad (docentes, estudiantes, administrativos, egresados,	Establecer un plan de liderazgo e incidencia de la Universidad en el Sistema Nacional de Educación, para orientar un mejoramiento de las condiciones de educación en los	Estructurar y agenciar proyectos interdisciplinarios con componentes de formación para líderes éticos e innovadores que se articulen a los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), a la administración pública territorial y a los proyectos	Fortalecer el Programa, la Red y el sistema de información de Egresados de la Universidad con una orientación clara hacia el acompañamiento y posicionamiento de nuestros egresados en las redes de liderazgo

<sup>10</sup>Acción recomendada también por el proceso de Acreditación Institucional.

interesados y especialistas en los ámbitos de acción.	etc.).	territorios de proyección de las Sedes.	priorizados en las regiones.	y en ámbitos clave de lo público.
Corto plazo	Mediano plazo	Corto plazo	Mediano plazo	Corto plazo
<b>Hipótesis 1</b>	<b>Hipótesis 2</b>			
Participar e incidir con comisiones intersedes de la Universidad Nacional de Colombia en los ámbitos gubernamentales donde se formulen y se desplieguen los POT y los planes de desarrollo territorial.	Construir una propuesta para la integración gradual y armónica de los campus de la Universidad Nacional de Colombia a los territorios de los municipios o ciudades en las cuales haya Sedes. Espacios de Campus Abierto para el relacionamiento con las comunidades.			
Mediano plazo	Largo plazo			

**NÚCLEO DE GESTIÓN DE LA PERTINENCIA, LIDERAZGO E IMPACTO EN LA SOCIEDAD**

**Estrategia: Relacionamiento, colaboración y acompañamiento de la Universidad con el sector productivo colombiano.**

<p><b>Objetivo:</b> Contribuir al desarrollo socioeconómico y a la solución de desafíos reales para los sectores productivos en los territorios del país, impulsando, apoyando y acompañando a sectores clave para la competitividad, el desarrollo científico, tecnológico, el emprendimiento y la innovación.</p>	<p><b>Metas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar los indicadores asociados al relacionamiento con el sector productivo del país: número de proyectos, acuerdos, alianzas, patentes, pasantías, etc.</li> <li>• Mejorar los indicadores de sectores productivos clave para la ruralidad en los territorios de proyección de la Universidad.</li> <li>• Mejorar la contribución de la Universidad a los sectores asociados a la industria 4.0 en el país.</li> <li>• Mejorar los indicadores de cultura laboral, innovación y emprendimiento estudiantil.</li> <li>• Aumentar el indicador de retorno, interacción, posicionamiento y empleabilidad de los egresados de la Universidad.</li> </ul>
---	--

Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5
Diseñar y establecer un plan institucional conjunto y coordinado entre todas las Sedes de la Universidad Nacional de Colombia, que articule los distintos estamentos (docentes, estudiantes, administrativos, egresados, etc.) para construir, afianzar, priorizar los marcos colaborativos, de acompañamiento y/o de alianza con actores del sector productivo.	Diseñar un plan que oriente las capacidades existentes en la Universidad para promover el crecimiento de cuatro sectores clave para la ruralidad: el sector agropecuario, agroindustrial, cultural y ecológico.	Diseñar un plan que aborde la creación conjunta y coordinada de capacidades en la Universidad para impulsar o apoyar sectores asociados a la era de la información y la industria 4.0 (Energías alternativas, Biotecnología, nanotecnología, Big Data, entre otros).	Diseñar y ejecutar programas de prácticas profesionales para estudiantes y egresados, aplicando modelos como la formación dual y alianzas entre Gobierno - Universidad y Empresarios, para crear cultura laboral en los futuros profesionales y dar al empresario oportunidades para dinamizar sus empresas con talento humano joven y bien preparado.	Diseñar y ejecutar un programa estratégico que promueva y facilite la innovación, el emprendimiento, la creación de empresas estudiantiles, spin off, y otras formas de emprendimientos y consultorios de asesoría técnica estudiantil.
Corto plazo	Corto plazo	Mediano plazo	Mediano plazo	Corto plazo

Acción 6	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3	Hipótesis 4
Desarrollar un plan interse-des para gestionar y coordi-nar las alianzas estratégicas con los diferentes actores del territorio. El plan debe incentivar la oferta laboral, los procesos de innovación y emprendimiento que promoci-onen el trabajo y des-treza de los egresados de las sedes, para el desarrollo local y regional.	Definir y movilizar una propuesta para armoni-zar aspectos del derecho privado, que facilite y promueva la contrata-ción, las alianzas y la confianza con el sector productivo, y se alinee con la naturaleza pública de la Universidad tal como lo permite la Ley 30 de 1992.	Definir en cada sede de manera autónoma su política y plan de alian-zas y/o marcos colabo-rativos con el fin im-pactar de forma positiva en el desarrollo económico y produc-tivo de las regiones to-mando en considera-ción las prioridades establecidas en cada re-gión para el aumento de la competitividad y en correspondencia con los planes de desarro-llo.	Crear un fondo deri-vado de la actividad de consultoría para prevenir, mitigar, compensar los daños generados a terceros y a la misma Universi-dad por errores o defi-ciencias en la función de consultoría. El fondo actual solo per-mite desarrollar activi-dades de prevención y no para cubrir daño antijurídico.	Centralizar en cada Sede la actividad de consultorías, como una sola puerta de en-trada, para garantizar la adecuada gestión de las relaciones co-merciales con el en-torno
Mediano plazo	Corto plazo	Mediano plazo	Mediano plazo	Corto plazo

### Núcleo de gestión en educación inclusiva, bien ser, buen vivir

Este núcleo aborda la educación inclusiva desde un enfoque del bien ser- buen vivir, enten-dida esta como una estrategia de inclusión social, que propone una educación de calidad que se adapta a todas las necesidades, eliminando las barreras que limitan el aprendizaje o la participación de la población. La educación asociada a la diversidad, a la relación con su entorno y las estructuras sociales, obedeciendo a una lógica de armonía y de construcción de la existencia.

NÚCLEO DE GESTIÓN EN EDUCACIÓN INCLUSIVA, BIEN SER, BUEN VIVIR				
<b>Estrategia:</b> Inter-multiculturalidad, diversidad y desarrollo integral de la comunidad universitaria				
<b>Objetivo:</b> Promover la inter y la multiculturalidad, la diversidad y el desarrollo integral de la comunidad universitaria, desde el Bienestar como eje misional de la Universidad.		<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo integral: Definir un indicador multidimensional (que recoja salud, cultura, deporte, felicidad...)</li> <li>Multiculturalidad: se mide en capacidades para funcionar de manera efectiva en ambientes culturalmente diversos.</li> </ul>		
Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Hipótesis 1
Evaluar la carga laboral de los profesores para la toma de decisiones y la implementación de estrategias que permitan	Diseñar condiciones que favorezcan la participación por parte de estudiantes de posgrados en programas y actividades de Bienestar Universitario. (acompañarse de	Definir un sistema de medición de los impactos de las acciones de bienestar en la comunidad universitaria bajo un mismo marco teórico para todas las sedes que evidencie el estado antes, durante y después de la participación de los programas de bienestar en el caso de los estudiantes, superando los	Construir una política institucional de Educación inclusiva e interculturalidad <sup>13</sup> que favorezca la trayectoria de vida universitaria y contribuya a la participación efectiva de todas las personas que integran la comunidad	Crear en cada Dirección de Bienestar de Sede una coordinación por cada estamento de la universidad (estudiantil, administrativo y docentes) y que estas coordinaciones desarrollen acciones de Bienestar

<sup>13</sup> Se invita a consultar el documento “Competencias Interculturales. Marco conceptual y operativo” elaborado por UNESCO, Unitwin y la UNAL.

aumentar su participación en los programas de bienestar <sup>11</sup> .	medios tecnológicos, desde una perspectiva de avance en transformación digital <sup>12</sup> .	indicadores de proceso y centrándose más en el logro de autonomía, capital social individual y colectivo, empoderamiento, autovalencia, autorrealización, capacidad de ruptura de hábitos, actitudes y valores entre otros).	universitaria. Como parte de esta política se incluirán los deberes de responsabilidad y solidaridad de la población beneficiada.	específicas para cada estamento en concordancia con las áreas del Sistema de Bienestar, pertinentes para cada caso.
Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo	Mediano plazo	Mediano plazo

#### NÚCLEO DE GESTIÓN EN EDUCACIÓN INCLUSIVA, BIEN SER, BUEN VIVIR

**Estrategia:** Servicios de bienestar para población estudiantil en condiciones de vulnerabilidad

**Objetivo:**

Ampliar los servicios de bienestar a la población estudiantil en condiciones de vulnerabilidad económica y social, principalmente a la población estudiantil que hace parte de los programas especiales de admisión y movilidad.

**Meta:**

- Cantidad de servicios entregados a población objetivo.

Acción 1	Acción 2	Hipótesis 1	Hipótesis 2
Desarrollar el plan maestro de alimentación, alojamiento y transporte de la Universidad Nacional de Colombia, con financiación concertada con el gobierno Nacional y con Alianzas Público Privadas para ampliar su cobertura (Como se trata de ajustes en una política de Estado, la UNAL liderará ante el SUE la adopción y gestión de esta política).	Desarrollar infraestructura especializada para los servicios de alimentación y alojamiento del plan maestro por fuera de los campus para promover un mayor relacionamiento de los estudiantes con la sociedad y que sean administradas por terceros.	Redistribuir internamente los recursos económicos que se asignan a los ejes misionales, fortaleciendo de esta forma los recursos que son asignados a Bienestar como eje misional. Por ejemplo, establecer la normatividad necesaria para orientar una parte de los recursos derivados de la estampilla pro-Universidad Nacional y demás universidades estatales. (Lo mismo puede hacerse con la estampilla del Cesar aprovechando que no se ha reglamentado por parte de la Asamblea Departamental)	Construir lugares y espacios “blandos” plenamente accesibles (identificados y diferenciados) o laboratorios de bienestar Universitario en las sedes, donde se incentive el buen vivir y el bien ser (recintos de bienestar diferentes a las oficinas donde se fomenta el ocio, se aprenda de la vida, se realicen encuentros y se dé y se reciba ayuda).
Mediano plazo	Largo plazo	Mediano plazo	Mediano plazo

#### Núcleo de gestión en organización y eficiencia administrativa

Contempla el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de la universidad, a fin de alcanzar los objetivos misionales y de las categorías de gestión. Modelos de gestión para promover la flexibilidad, fortalecer la cultura y el desempeño de la institución que favorezcan encarar los retos propuestos por otros factores de cambio.

#### NÚCLEO DE GESTIÓN EN ORGANIZACIÓN Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

**Estrategia:** Planta administrativa con competencias para el Siglo XXI

**Objetivo:**

**Metas:**

<sup>11</sup>Acción recomendada también por el proceso de Acreditación Institucional.

<sup>12</sup>Acción recomendada también por el proceso de Acreditación Institucional.

Fortalecer la planta administrativa de la Universidad Nacional de Colombia para enfrentar los desafíos presentes y futuros como una organización orgánica, ágil e inteligente,					<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los indicadores de clima organizacional.</li> <li>Aumentar la profesionalización y actualización de las áreas administrativas de la Universidad.</li> <li>Favorecer la transferencia de conocimiento intra universidad, que beneficie los procesos administrativos de la institución.</li> </ul>
Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	
Definir un plan de reestructuración y de capacitación necesaria en gestión del cambio y cultura organizacional y en actualización permanente en conocimientos y competencias, genéricas y específicas, para el siglo XXI en el personal administrativo de la Universidad.	Evaluar y ajustar la medición del desempeño de los administrativos para que sea en sí mismo un mecanismo efectivo de mejora continua, fomente la productividad, tenga en cuenta los factores motivacionales y facilite el seguimiento por resultados.	Analizar, evaluar e implementar modelos de teletrabajo, trabajo en casa y de semi presencialidad para el personal administrativo y Ordenes de Prestación de Servicios (OPS) de la Universidad.	Diseñar y ejecutar un programa para fortalecer la cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo de la Universidad. Documentar los procesos de evaluación de manera sistemática.	Adoptar la propuesta de formalización de la planta administrativa a través de la contratación a término fijo como alternativa a la contratación de OPS para desempeñar funciones relacionadas con el funcionamiento.	
Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo	Mediano plazo	Mediano plazo	

NÚCLEO DE GESTIÓN EN ORGANIZACIÓN Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA			
Estrategia: Estructura orgánica descentralizada, flexible, liviana y autónoma			
<b>Objetivo:</b> Promover la autosuficiencia y la eficiencia administrativa de las sedes a través de una estructura orgánica, descentralizada, flexible, liviana y autónoma que habilite la racionalización y la simplificación de trámites, así como el balance y la movilidad de talentos y capacidades entre las partes de la organización.		<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la distribución y la concurrencia de talentos y capacidades administrativas entre sedes, para el cierre efectivo de brechas.</li> <li>Mejorar los tiempos de respuesta en la toma de decisiones sobre asuntos administrativos, su coordinación e información a los actores involucrados.</li> </ul>	
Acción 1	Acción 2	Acción 3	Hipótesis 1
Generar un proceso de reforma administrativa que permita el cierre de brechas inter e intra sedes.	Diseñar y ejecutar una política de solidaridad y equidad organizacional en la gestión de recursos.	Formular y desarrollar un plan de trabajo en red y concurrencia intra/inter sedes para la gestión, a través de Centros de Servicios Compartidos para la gestión de los procesos académicos, para la gestión de proyectos, para la gestión de tesorerías, la gestión de los procesos pre y contractuales (Piloto que se viene desarrollando en la Sede Medellín).	Escalar la experiencia piloto de la sede Medellín que integra los estamentos responsables de la ejecución de infraestructura física de la institución (Dirección de Planeación, Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Físico, Unidades de Gestión Administrativas) con el fin de gestionar articuladamente los proyectos desde los diseños hasta la puesta en operación y el mantenimiento, fortaleciendo además la gestión ambiental en las diferentes sedes.
Mediano plazo	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo

### Núcleo de gestión en gobierno y gobernabilidad universitaria

Abarca la discusión de la arquitectura del Gobierno, los relacionamientos entre actores y entes de decisión y operación en todas las sedes. Relevancia de evaluar y reajustar los mecanismos de participación, representación, reglas de juego, equilibrios de poder, conformación, dirección y de toma de decisión con los cuales se gobierna la Universidad.

NÚCLEO DE GESTIÓN EN GOBIERNO Y GOVERNABILIDAD UNIVERSITARIA			
Estrategia: Descentralización y autonomía de gobierno a través del Modelo Intersedes			
<b>Objetivo:</b> Consolidar la descentralización y autonomía de las sedes a través del modelo Intersedes de la Universidad Nacional de Colombia en el que todas las sedes, desde sus fortalezas, se relacionarán entre sí, ejecutando las políticas emanadas del nivel central.		<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar de mayor autonomía académica y administrativa a las sedes en línea con el direccionamiento estratégico y las apuestas de futuro<sup>14</sup>.</li> <li>• Proyectar un crecimiento positivo de cada Sede (planta docente, recursos, infraestructura, etc.) a partir del modelo intersedes.</li> </ul>	
Acción 1	Acción 2	Acción 3	Hipótesis 1
Generar e implementar una propuesta de arquitectura de Modelo Intersedes, que permita establecer cuerpos colegiados donde todas las sedes tengan asiento, con igualdad de voz y voto (mismas "reglas de juego" para todos). De esa forma, proceder a eliminar la diferenciación entre sedes Andinas y sedes de Frontera (cambios en la denominación de acuerdo al alcance regional de cada sede).	Diseñar y ejecutar un plan de reforma de las instancias de decisión institucional, para entregar competencias y autonomía a las instancias académicas donde se vive la vida universitaria. Desconcentrar las funciones de los colegiados nacionales (Incluyendo las decisiones operativas del CA y CSU) hacia las sedes y de los colegiados de sedes a las facultades, institutos y centros (Tomar decisiones informadas al más bajo nivel de la estructura posible para mejorar en eficiencia de los procesos).	Modificar la composición del Consejo Académico (Mejorar la representación de las regiones, los investigadores, las diversas culturas, de los docentes y estudiantes) y fortalecer su rol de un Consejo con visión estratégica de más largo plazo (Las discusiones actuales son más coyunturales que temas académicos) <sup>15</sup> .	Crear el Consejo Administrativo de la Universidad de carácter nacional y depurar la agenda del Consejo Académico para que se concentre en lo misional.
Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo	Mediano plazo

<sup>14</sup> Al respecto, el informe de Acreditación señala que en el Plan Estratégico a mediano plazo que actualmente se está abordando, es muy importante poder proyectar cómo se visualiza el crecimiento de cada Sede en los próximos 10 y más años, con el fin de saber cómo va a evolucionar el Sistema Multicampus. En este contexto, es importante definir no sólo la evolución de las Sedes Andinas, sino también de las Sedes de Presencia Nacional, reflejando el papel que cada una cumple en la región o territorio donde está ubicada. La estructura organizacional y la gestión en todos los niveles presenta un alto grado de centralismo que no abre mayores posibilidades de participación de las sedes en la toma de decisiones y en la satisfacción de las necesidades desde los contextos regionales. El proceso de formulación del PLei, que se encuentra en desarrollo, debe asegurar la participación activa y colaborativa de las sedes y de los estamentos que integran la comunidad universitaria.

<sup>15</sup> Acción recomendada también por el proceso de Acreditación Institucional, puntualmente "fortalecer la representación estudiantil en los diferentes órganos de gobierno y evidenciar con mayor transparencia las mejoras derivadas de las solicitudes y participación de los estudiantes. Este debe ser considerado un elemento central para la gestión de la calidad en la Universidad".

NÚCLEO DE GESTIÓN EN GOBIERNO Y GOBERNABILIDAD UNIVERSITARIA		
Estrategia: Gobierno Abierto Universitario		
<p><b>Objetivo:</b> Fortalecer la gobernanza de la Universidad a través de mecanismos de transparencia/rendición de cuentas, participación y colaboración de la comunidad universitaria en la toma de decisiones institucionales, aprovechando las plataformas tecnológicas y el dato abierto.</p>	<p><b>Metas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la comunicación de las decisiones al interior de la institución.</li> <li>Promover el uso de la Información útil, confiable y oportuna para soportar la toma de decisiones.</li> <li>Motivar y fortalecer una cultura de la consulta, participación y colaboración en línea, enfocada hacia la solución de retos de Universidad.</li> <li>Mejorar los indicadores asociados al acceso a la participación por diversos canales, la claridad de los contenidos informados, la confianza en el gobierno universitario y los resultados de la participación.</li> </ul>	
Acción 1	Acción 2*	Hipótesis 1
<p>Diseñar y ejecutar un plan para adoptar y fortalecer tres mecanismos de Gobierno Abierto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Una plataforma de transparencia y acceso a la información sobre decisiones institucionales tomadas, que sea favorecida por una cultura de la comunicación abierta y transparente.</li> <li>-Un mecanismo institucional permanente de participación y colaboración en línea para la discusión y toma de decisiones, que se beneficien de una cultura democrática proactiva y constructiva.</li> <li>-Una plataforma central de datos abiertos de la Universidad que permita, con un conjunto de herramientas y metodologías, facilitar la extracción, la depuración, el análisis y el almacenamiento de los datos estratégicos generados por la institución (estadísticas, evaluaciones, informes, etc.), reusar el dato y sustentar la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>Diseñar e incorporar un componente pedagógico de Participación y Gobierno Universitario en los Programas de Inducción de nuevos estudiantes, docentes y administrativos de la Universidad Nacional de Colombia.</p>	<p>Evaluar la actual figura de Claustros y Colegiaturas (Existe una proposición de que las propuestas de políticas y estrategias de estos claustros y colegiaturas, sean vinculantes e integrados por la comunidad académica con participación activa y responsable de todos los estamentos, representados en profesores, estudiantes, administrativos y egresados).</p>
Corto plazo	Mediano plazo	Mediano plazo

## ¿Qué sigue? Recomendaciones para avanzar hacia el PLEI versión 2.0

A continuación se presentan algunos eslabones para encadenar los próximos pasos de construcción del PLEI:

- Utilizar este documento versión 1.0, y el repositorio de documentación que lo acompaña, como anclaje e insumo principal para avanzar en los Claustros y Colegiaturas (cuando las condiciones de salud pública lo permitan) tanto para las discusiones específicas del PLEI como las del Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024, correspondiente al segundo período de la rectoría de la profesora Dolly Montoya Castaño. En concreto y dado que en este semestre se considera inconveniente la presencialidad plena, convocar, desde la rectoría, los Claustros y Colegiaturas en el mes de septiembre de 2021 con el propósito de establecer el Plan Global de Desarrollo usando como insumo principal este documento

PLEi versión 1.0 y las ideas rectoras presentadas por la Rectora Dolly Montoya una vez la rectoría y el sistema de planeación definan la estructura propuesta para el PGD.

- Se invita a construir sobre lo construido y así enriquecer el documento, que es eso, un documento base. Así mismo, a trascender el pensamiento “dónde quedó lo que yo propuse y dije”, entendiendo que esta es una propuesta colectiva, no aditiva de aportes individuales.
- Se requiere seguir desarrollando las hipótesis de trabajo, para validar la definición de las decisiones que de allí se desprenden dentro de las estrategias y los planes de acción que integrarán el PLEi 2034 versión 2.0.
- Para avanzar en la definición de algunas decisiones requeridas para consolidar el PLEi, que no fueron resueltas por esta versión 1.0, se necesita diseñar mecanismos de participación ampliada-agregativa que convoque el interés, la posición y votación de la comunidad universitaria frente a un tema o conjunto de temas postulados. En otros asuntos y decisiones requeridas, será más pertinente el diseño de mecanismos que convoque expertos para deliberar y recomendar las orientaciones en cuestiones muy precisas ya delineadas por la versión 1.0. Las metas, por ejemplo, son un trabajo técnico que requiere la asignación o creación de indicadores que útiles para medir y evaluar los avances en la implementación.
- Se recomienda conformar grupos de especialistas de la Universidad en el diseño y manejo de indicadores útiles y para la realización de un análisis de factibilidad para cada una de las estrategias y sus planes de acción definidos en el PLEi, en especial en lo que tiene que ver con la valoración de las necesidades de financiación del funcionamiento por parte del gobierno nacional para garantizar el crecimiento sostenible de la Universidad y el mejoramiento de la calidad.
- Dado que esta versión 1.0 del PLEI se divulgará entre los actores involucrados en su construcción, la DNPE recogerá los nuevos aportes que surjan de este proceso y los introducirá en una versión ajustada que será la que se ponga a consideración de los Claustros y Colegiaturas y demás instancias del sistema de planeación.

# **Plan Estratégico Institucional PLEI 2034**

*Formulación colectiva del primer Plan Estratégico Institucional  
de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte al 2034*

*Fin del documento*

