

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

# Plei ▶ 2034

Versión 1.5

Formulación colectiva  
del primer Plan Estratégico Institucional  
con Horizonte al 2034

*Este documento aún no ha sido sometido a una revisión y corrección de estilo y es posible encontrar algunos errores de edición. Se espera que el documento evolucione, producto del trabajo realizado por la comunidad universitaria, hasta configurar una propuesta definitiva que será sometida a aprobación del Consejo Superior Universitario en sesión especial del 15 de diciembre de 2021, la cual surtirá todo un proceso de edición y corrección de estilo.*

**Equipo coordinador en el nivel nacional**

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

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

Mónica Fernanda Mantilla Castellanos  
Asesora Dirección Nacional de Planeación y Estadística

Liliana Andrea Gaitán Mendoza  
Profesional Dirección Nacional de Planeación y Estadística

Carlos German Sandoval Forero  
Docente IEPRI  
Equipo UNAL Innova

**Equipo coordinador en las sedes**

Geraldo Millán Cuervo  
Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Bogotá

Zoraya Ximena Álvarez Bermúdez  
Asesora Oficina Planeación y Estadística Sede Bogotá

Juan Manuel Vélez Restrepo  
Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Medellín

Carlos Alberto González Manosalva  
Asesor Oficina Planeación y Estadística Sede Medellín

Ricardo Augusto Tolosa Correa  
Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Manizales

Claudia Clemencia Duque Gaviria  
Asesora Oficina Planeación y Estadística Sede Manizales

Nelson Lozano Duque  
Jefe Oficina Planeación y Estadística Sede Palmira

Viardin Mosquera Caicedo  
Asesor Oficina Planeación y Estadística Sede Palmira

María Marcela Camacho Navarro  
Vicerrectora Sede De La Paz

Fanny Torcoroma Solano  
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 López Velázquez  
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

#### **Comité Nacional de Planeación Estratégica**

Pablo Enrique Abril  
Vicerrector General

Carlos Augusto Hernández  
Vicerrector Académico

Camilo Younes Velosa  
Vicerrector de Investigación

Cecilia López Montaña  
Académica designada por el CSU

Jaime Alfredo Bonet Morón  
Académico designado por el CSU

José Ignacio Maya Guerra  
Director Nacional de Planeación y Estadística

Álvaro Viña Vizcaíno  
Gerente Nacional Administrativo y Financiero

José Ismael Peña  
Designado de los Vicerrectores de Sede

Amanda Lucia Mora  
Designada de los Directores de Sede

Iván Alonso Montoya  
Docente designado por el Consejo Académico

Oscar Chaparro Anaya  
Docente designado por el Consejo Académico

## **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 Oficina Nacional de Gestión y Patrimonio Documental

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

Beethoven Zuleta Ruiz  
Profesor Sede de La Paz

Carlos Alberto Agudelo Calderón  
Profesor Facultad de Medicina  
Sede Bogotá

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

Carmen Alicia Cardozo  
Secretaria General 2018 - 2021

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

Eucaris Olaya  
Profesora Facultad de Ciencias Humanas  
Sede Bogotá

Horacio Torres  
Profesor Pensionado Facultad de Ingeniería  
Sede Bogotá

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

José Ismael Peña  
Profesor Facultad de Ingeniería  
Sede Bogotá

Juan Pablo Duque Cañas  
Profesor Facultad de Arquitectura  
Sede Medellín

Marisol Moreno Angarita  
Profesora Facultad de Medicina  
Sede Bogotá

Martha Isabel Riaño Casallas  
Profesora 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 Facultad de Ciencias Humanas y Económicas  
Sede Medellín

Socorro Ramírez  
Profesora Pensionada Instituto 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 Lucia Mora  
Directora de Sede

John Josephraj Selvaraj  
Director del Instituto de Estudios del Pacífico

Wilman Antonio Delgado Ávila  
Secretario Académico

## 1. EL PRIMER PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA CON HORIZONTE AL 2034 – VERSIÓN 1.5

### 1.1 Presentación

Que exista una versión 1.5 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. La planeación estratégica es 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 macro direccionadores, escenarios prospectivos, núcleos de gestión, objetivos y lineamientos estratégicos 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 se describe y explica en los capítulos que preceden a este, 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 capítulo simultáneamente con los capítulos previos.

Tres secciones componen esta versión del PLei. La primera resume el componente estratégico: la misión, su propósito superior, visión, ADN organizacional, las intenciones fundamentales que residen en los diez objetivos estratégicos de la Universidad, el conjunto de vectores que se perfilaron como claves para direccionar el futuro de la Universidad y las conjeturas que constituyen los relatos de escenarios prospectivos. La segunda sección ordena las piezas y señala qué aspectos requieren ajuste, para alcanzar unos objetivos que apuntan al escenario más optimista 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.

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

#### 1.2.1 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 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.

### 1.2.2 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.

### 1.2.3 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

---

<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.

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.

#### 1.2.4 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.

#### 1.2.5 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<sup>2</sup>.
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.

---

<sup>2</sup> Entendemos la Cobertura Responsable como:

Aquella que asegura la calidad en la formación con las capacidades académicas actuales de la Universidad, de cada sede, facultad o programa curricular. Un indicador para monitorear este factor es la relación de estudiantes por profesor equivalente de tiempo completo que debería mantenerse al menos en 12. [estamos en 18 en promedio para todas las sedes de la Universidad. Consecuencia inmediata: La Universidad debe limitar el crecimiento de la matrícula total hasta tanto no se resuelva el tema de la financiación sostenible que nos permita crecer con calidad homogénea.

Aquella que permita que con las capacidades actuales se logre mitigar el riesgo de abandono de las poblaciones vulnerables que estamos admitiendo, cumpliendo las metas establecidas como umbral de deserción interanual por debajo del 6%. Consecuencia inmediata: Las acciones afirmativas tanto académicas como de bienestar deben atacar las consecuencias de las debilidades de los capitales académicos y sociales previos a la admisión. Ya existe suficiente evidencia respecto a los perfiles del desertor de manera que solo se deberían admitir poblaciones excluidas solo hasta el nivel que cope las capacidades de los ejecutores de la política de inclusión. Por ahora se propone que la población admitida por programas especiales no supere el 15% y que más bien se promueva el logro por mérito rivalizando con toda la comunidad de aspirantes.

Aquella que tenga asegurada para los estudiantes admitidos la permanencia de las acciones afirmativas de manera sostenible. Aquí se hace énfasis especial en la existencia de becas y subsidios que se mantengan al menos 12 semestres (para carreras de cinco años) cuando se trata de subsidios estatales ya sean del orden nacional o territorial. Existen experiencias nefastas de apoyos coyunturales que dependen de tal o cual administración y que no están soportados en leyes permanentes obligando, cuando se suspenden, a que la Universidad asuma la responsabilidad de mantener al estudiante. Consecuencia inmediata: No seguir estableciendo convenios con los entes territoriales o actores del sector privado en los cuales no se transfiera a la Universidad Nacional, desde el comienzo, la totalidad de recursos que cubran toda la vida académica del estudiante hasta su graduación.

Aquella que asegure la oferta de calidad académica cuando se ofrecen programas de posgrado en convenio con otras universidades regionales. Cualquier alianza de este tipo debe generar ofertas académicas con la misma calidad que se ofrece en los programas curriculares de la Universidad Nacional.

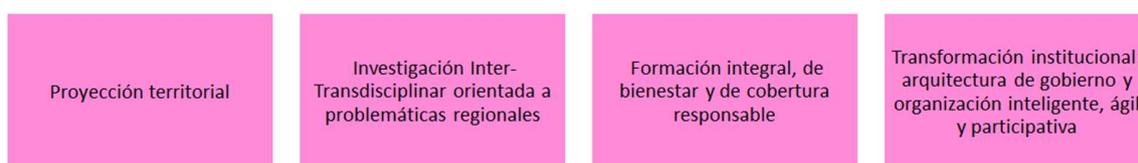
Aquella que limite la diversificación ilimitada de la oferta curricular de posgrado y que promueva la multidisciplinaria y las sinergias entre áreas del conocimiento.

Aquella que garantice la permanencia de un mínimo razonable de matriculados que permita la creación de comunidad académica y la sostenibilidad de las líneas de investigación en los posgrados. Si esto no se garantiza se deberían fusionar posgrados o eliminarlos. El establecimiento del mínimo razonable lo debe establecer el equipo responsable de profesores de cada programa con el aval de programas curriculares.

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.

### 1.3 Los Macro-direccionadores: vectores de futuro implicados

Gráfica 1. Los Macro-direccionadores del Plei 2034



Fuente: Equipo UNAL Innova y DNPE

Los Macro-direccionadores movilizan la Universidad y definen de forma clave su futuro. Son factores que en su conjunto se revelan como imprescindibles para construir, enfocar y darle sustento a todos los lineamientos estratégicos que la institución requiera con horizonte al 2034.

#### **La proyección territorial**

El carácter nacional y 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, ambientales, 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.

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. Se concibe una Universidad que proyecta, construye y lidera ámbitos regionales estratégicos: del Pacífico, del Caribe Seco, Gran Caribe, Noroccidente, Amazónico (Panamazónico), Orinoquía, Sur-Sur.

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

La investigación es el motor y la impronta de la Universidad Nacional de Colombia. 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. Se prioriza la dimensión ambiental y la ruralidad como eje de trascendencia para la sostenibilidad de alternativas que respondan a las diferentes problemáticas del país.

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 y nacionales estructurales. Una investigación que fomenta la cooperación y las redes y se construye con enfoques inter y transdisciplinarios que irradian hacia la formación, la extensión y la innovación.

### **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, abordados en escenarios de formación inter y transdisciplinar que trasciendan el campus y conecten con el entorno.

En este proceso de formación de seres humanos integrales, la Universidad debe también procurar condiciones y oportunidades que favorezcan el desarrollo y la expansión de las capacidades cognitivas, físicas, emocionales, sociales, estéticas, éticas y políticas, para contribuir al bienestar, bien ser y buen vivir de los individuos. En esa medida, el proyecto de formación contempla estrategias y acciones que implican una transformación en lo individual y en lo institucional, impactando en el entorno de la comunidad universitaria y sus familias. Existe el compromiso y la responsabilidad ante la sociedad de formar ciudadanos integrales.

Clave del futuro: Universidad que está en capacidad de integrar la multiplicidad de saberes, cosmovisiones y poblaciones. Universidad en capacidad de garantizar cobertura responsable y participación a distintas comunidades, grupos étnicos y con discapacidad, a través de modelos de formación integral, inclusivos de bienestar, ambientes pedagógicos y tecnológicos innovadores. Una Universidad que conecta sus fines misionales con la cultura de paz, el bien ser y el buen vivir, promoción de la salud, los emprendimientos, los liderazgos y las aptitudes ciudadanas necesarias para enfrentar, con autonomía, 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 en un modelo interse-des; 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 que permita el cierre de brechas entre sedes.

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

**1.4 Los escenarios prospectivos**

**Gráfica 2. Los escenarios prospectivos del PLei 2034**



Fuente: Equipo UNAL Innova y DNPE

Los relatos de Universidad al 2034 postulan miradas prospectivas, narrativas en las que confluyen la memoria, la experiencia, el análisis de los acontecimientos del presente y los aspectos visionarios que vislumbran el futuro. A partir de los Macro-direccionadores, se construyen un escenario pesimista, un escenario y un escenario apuesta.

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

El escenario con esta connotación se caracteriza por el estancamiento en los Macro-direccionadores clave de la Universidad al 2034. Un foco temido es el centralismo institucional, que afectaría los márgenes de maniobra de las sedes para reducir sus brechas estructurales y para conocer, entender e interactuar mejor con sus entornos y territorios. Es una Universidad donde no hay claridad en la definición de acciones para la garantía del derecho a la equidad de género, a la inclusión e integración de los distintos grupos étnicos y de las personas con discapacidad, y del derecho a la educación y a la cobertura en general.

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, y la reducción de la autonomía universitaria como política de gobierno, sumado a las dificultades de financiación que repercuten en la cultura organizacional y en la dificultad para crecer y 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.

#### **1.4.2 Los escenarios intermedios: universidad abstraída y de inercias**

Este escenario indica desequilibrios entre los Macro-direccionadores o vectores de futuro comprometidos con la Universidad: en él se potencian algunas variables con el costo de rezagar otras. Representa 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.

Es 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.

### 1.4.3 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 este futuro, los fines misionales 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 asegura con una cobertura responsable, la calidad en la formación de las diversas comunidades, grupos étnicos y personas con discapacidad que integran la universidad del siglo XXI. Es un escenario favorable por la capacidad de construir alianzas y desarrollar diálogos con actores locales, nacionales e internacionales 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.

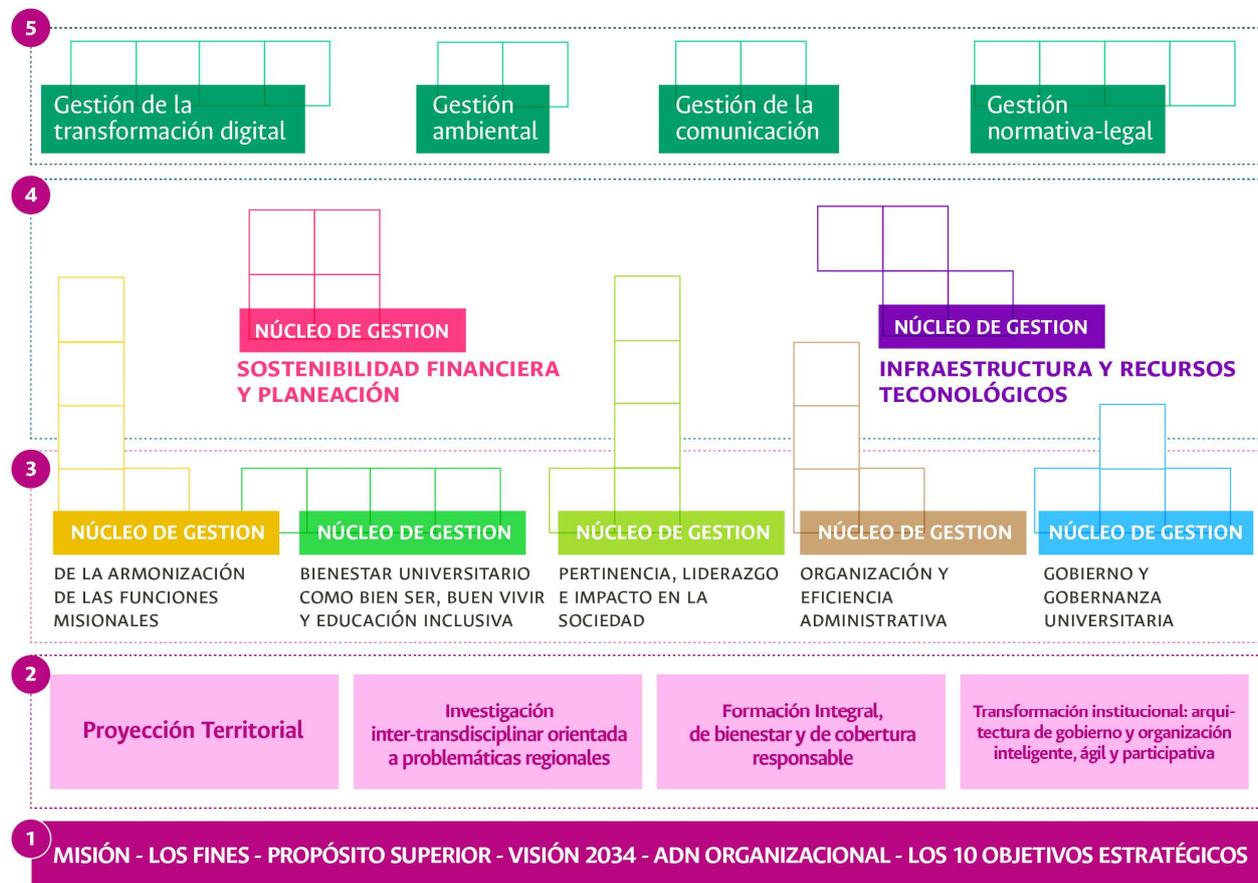
En este escenario, se apuesta al liderazgo institucional para incidir en política pública; participar en órganos territoriales de decisión; colaborar con entidades gubernamentales y contribuir con los actores del sector privado al desarrollo de los territorios. Es una Universidad que genera este liderazgo 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.

Este escenario más favorable para la Universidad Nacional de Colombia se concibe 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 tecnología digital y en la información para la toma de decisiones.

## 1.5 ¿Qué debemos ajustar? ¿Qué asuntos implica transformar la Universidad?

Gráfica 3. “El Tetris” – pensamiento complejo para la configuración de la versión 1.5 del Plei



- Componente estratégico base**  
Preceden y dan génesis al Plei.
- Macro-direccionadores de futuro**  
Movilizan la Universidad y definen de forma clave su futuro. Son factores que, en su conjunto, se revelan como imprescindibles para construir, enfocar y darle sustento a todos los lineamientos estratégicos que la institución requiera con horizonte al 2034.
- Núcleos de gestión estratégicos PLEI**  
Agrupan las apuestas al 2034 a través de lineamientos estratégicos priorizados para potenciar los vectores de futuro
- Núcleos de gestión de soporte**  
Requeridos para la consecución de las metas estratégicas de la institución y garantizar los fines misionales
- Lineamientos estratégicos transversales**  
Apuestas que también son fundamentales y vitales para el desarrollo institucional, pero que son transversales a todos los núcleos de gestión.

Fuente: Elaboración propia

La construcción del PLei implicó organizar y encajar distintas piezas fundamentales para la planeación con horizonte al 2034. Así, el componente estratégico que direcciona la Universidad, se configura en la base del proceso de planeación como tal, y por tanto de la anterior gráfica, al ser estas definiciones el punto de partida. Se identifican por el color magenta oscuro.

Por su parte, los Macro-direccionadores o vectores de futuro se fueron posicionando como resultado del trabajo prospectivo realizado desde las sedes. Como ya se mencionó, movilizan la Universidad y definen de forma clave su futuro. Son factores que, en su conjunto, se revelan como imprescindibles para construir, enfocar y darle sustento a todos los lineamientos estratégicos que la institución requiera con horizonte al 2034. Estas son las piezas de color magenta claro que en la gráfica aparecen como 4 pilares.

Así mismo, a medida que se avanzaba en distintos espacios de trabajo del ejercicio de formulación del PLei, fueron apareciendo y adquiriendo forma los núcleos de gestión estratégicos, sobre los cuales se iba esbozando, en su interior, los principales objetivos y lineamientos priorizados para potenciar los vectores del futuro (Armonización de las funciones misionales; Bienestar universitario como bien ser, buen vivir y educación inclusiva; Pertinencia, liderazgo e impacto en la sociedad; Organización y eficiencia administrativa; y Gobierno y gobernanza universitaria). Estas piezas se identifican en la gráfica por su variedad de colores, y están justo encima de los Macro-direccionadores. Piezas que, producto de la retroalimentación realizada a la primera versión oficial de este documento, continuaron evolucionando.

Por otra parte, producto del trabajo técnico realizado con el equipo directivo de la Universidad, se precisaron dos núcleos de gestión que son de soporte, es decir, son lineamientos en materia financiera y de planeación; y de infraestructura y recursos tecnológicos, requeridos para la consecución de las metas estratégicas de la institución y para garantizar los fines misionales.

Finalmente, las piezas que en la gráfica aparecen totalmente arriba en tonalidad verde aguamarina (Gestión de la transformación digital; Gestión normativa-legal; Gestión de lo ambiental; y Gestión de la comunicación) corresponden al conjunto de apuestas que, siendo también fundamentales y vitales para el desarrollo institucional, son transversales a todos los núcleos de gestión. Sin embargo, se delimitan como piezas del Tetris para que sean explícitas y visibles.

Como sucede en el juego del Tetris, el ejercicio de construcción colectiva implicó encajar o acoplar distintas piezas teniendo en cuenta que fueron apareciendo con mayor velocidad y en distintas formas; por eso el sentido de la Gráfica 14, que busca sintetizar y explicar el PLei 2034.

## 1.6 Núcleos de gestión y lineamientos estratégicos involucrados para llegar al 2034

Los núcleos de gestión organizan los temas relevantes para la planeación estratégica de la Universidad. Cada núcleo integra unos objetivos específicos y unos lineamientos estratégicos que son los frentes de acción que efectivamente permitirán el avance y logro de las metas propuestas, ya que el escenario apuesta tiene que ser operacionalizado.

Sobre las metas es necesario mencionar que aún no están definidas en esta versión del documento. Su precisión requiere un trabajo técnico, que implica un análisis sobre su factibilidad así como la definición de indicadores útiles que permitan medir y evaluar de manera efectiva los avances y logros en la implementación de esta hoja de ruta. Este ejercicio hace parte del trabajo a adelantar con miras a la versión 2.0, una vez se surtan los Claustros y las colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, las mesas de trabajo de egresados y las mesas de trabajo de pensionados.

Los lineamientos estratégicos aquí establecidos se refieren a iniciativas con un nivel de consenso importante, que fueron priorizadas en diversos ejercicios en el marco de la construcción del PLei y que fueron finalmente asumidas y retroalimentadas por el equipo directivo de la Universidad.

### 1.6.1 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, centrado en los procesos de aprendizaje y en el reconocimiento del estudiante desde sus particularidades. Cubre aspectos centrales de la estructura curricular, la oferta de programas y asignaturas. También implica asuntos relacionados con la gestión de la planta docente. Busca resolver problemas de coherencia y relacionamiento entre los campos del conocimiento y la organización, simplificar la estructura y 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.

Integra la Transformación Digital (TD) no solo como complemento a la formación presencial con espacios virtuales que agilizan la transferencia de información, sino que busca generar una nueva cultura institucional basada en relaciones que se dan sobre un plano de igualdad en: la transmisión de saberes en doble vía (docencia); la receptividad a nuevas ideas (investigación) y la capacidad de proyectarse hacia la comunidad extendida que es la nación

(extensión). De esta manera, la visión que se integra de la TD en la UNAL apunta a fortalecer la relación entre conocimiento y democracia en múltiples dimensiones.

### **Objetivos Específicos:**

- 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 diálogo 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).
- 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.
- Fortalecer la generación, transferencia, visibilidad e impacto del conocimiento orientado a la solución de problemáticas planetarias 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.
- Contrarrestar las condiciones estructurales de exclusión en la Educación Superior a partir de nuevos criterios en el modelo de admisión, matrícula, permanencia y graduación.
- Consolidar modelos de enseñanza-aprendizaje para el siglo XXI, a través de entornos y experiencias innovadoras, flexibles e incluyentes.

### **Lineamientos Estratégicos:**

- Establecer la política de armonización de la docencia, investigación y extensión a partir de componentes interdisciplinarios y de manera transversal entre las sedes.
- Generar un programa de formación docente permanente y continuo, con estrategias de formación pedagógica y didáctica, centrado en el aprendizaje autónomo, colaborativo, social, adaptativo y personalizado, que favorezca el acompañamiento y seguimiento integral al estudiante y que genere un talento humano docente de excelencia, comprometido con las tres funciones misionales (docencia, investigación y extensión).
- Implementar herramientas y metodologías para que la comunidad universitaria comprenda los cambios del paradigma de la época de “lo digital” (cultura y gestión del cambio: reflexión, apropiación, acción y aprendizaje).
- Diseñar e implementar un plan inter sedes de optimización, balanceo, movilidad y concurrencia del talento humano, promoviendo la vinculación docente con carácter institucional a la Universidad Nacional de Colombia (es decir, los docentes, al menos los que se vinculen a partir de este plan, no estarán adscritos a las Facultades y/o Sedes sino al nivel institucional).

- Establecer, y gestionar ante el gobierno, la planta de personal docente requerida para cumplir a cabalidad y con la calidad debida las funciones misionales de la Universidad, con especial énfasis en las sedes de frontera.
- Diseñar e implementar un plan de transformación de la estructura interna académico-administrativa de la Universidad para fortalecer y flexibilizar las áreas curriculares y alinearlas a temas estratégicos.
- Integrar y consolidar en todos los currículos de formación en pregrado y posgrados y en los proyectos de investigación y extensión los siguientes aspectos que abarcan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): formación ética y humanidades; desarrollo de competencias tecnológicas; sustentabilidad ambiental y de derechos; cambio climático; emprendimiento; innovación; habilidades gerenciales; liderazgo; trabajo en equipo; y dominio de una segunda lengua.
- Implementar el año nivelatorio, de fundamentación o de estudios generales iniciando por las sedes de frontera.
- Definir un modelo unificado, ágil y expedito para la actualización, organización, evaluación, modificación y supresión de programas académicos (macro, meso y micro curricular).
- Implementar un plan de reorganización y racionalización de los programas de posgrado.
- Diseñar un plan de oferta curricular integral y flexible que otorgue entradas y salidas a través de distintas certificaciones (aprovechando las figuras dispuestas en la extensión).
- Diseñar un plan de oferta curricular permanente o rotativo que garantice programas y cohortes completas en todas las sedes de frontera de la Universidad y que responda a las necesidades de los territorios.
- Desarrollar y consolidar estrategias basadas en la articulación de investigadores de diversas sedes, que desarrollen programas o líneas de investigación que aborden y den respuesta a problemas o desafíos regionales o de país.
- 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).
- 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.
- Establecer un marco de política institucional que organice la gestión y defina las responsabilidades de la comunidad académica alrededor de los proyectos generados a través de la extensión.
- Formular un plan estratégico de internacionalización y cooperación de la Universidad, integrando el relacionamiento existente, pero priorizando un enfoque de apuesta por el Sur (Gran Caribe, Panamazonia, Orinoquía, Pacífica, Andina).
- Implementar un modelo de evaluación de impacto de la investigación, la extensión y la innovación.

- 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 cienciometría del Sur.
- Crear y fusionar institutos de investigación inter sedes, multi, inter y transdisciplinarios. Su organización, vinculación de investigadores y formas de trabajo deben responder a temáticas priorizadas por la política de investigación, extensión e innovación, considerando los elementos institucionales históricos existentes (PUI; PRES; CAIS, Agendas del conocimiento), así como los externos (ODS, Misión de Sabios).
- Establecer un modelo de admisión y matrícula por áreas del conocimiento.
- Implementar medidas afirmativas para reducir las brechas de género en la admisión, matrícula, permanencia y graduación.
- Implementar desde la admisión y matrícula estrategias para expandir el alcance a poblaciones en condición de discapacidad, comunidades campesinas, excombatientes, víctimas del conflicto, pueblos indígenas y afrodescendientes y fortalecer las capacidades de la universidad para garantizar su permanencia y graduación.
- Fortalecer la calidad, gestión y gobernanza del dato, así como la cultura de toma de decisiones basadas en evidencias, procurando por la diversidad, la inclusión, el seguimiento personalizado y el acompañamiento permanente.
- Definir una política institucional sobre educación virtual que favorezca la innovación, la flexibilidad y la inclusión.
- Consolidar el campus abierto y ampliado UNAL (presencial y virtual) como escenario extendido de enseñanza - aprendizaje, que integra las comunidades en sus territorios de influencia en la lógica de tercera aula de clase, que se apoya en elementos tecnológicos y que es un laboratorio vivo de experimentación.
- Implementar procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva con el fin de anticiparse y acercarse, posibilitando la generación de innovación de resultados, a las necesidades nacionales y los estándares internacionales.
- 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.

### **1.6.2 Núcleo de gestión en bienestar universitario como bien ser, buen vivir y educación inclusiva**

Este núcleo aborda el concepto de Bienestar Universitario desde un enfoque del bien ser y el buen vivir, del desarrollo humano integral, a través de políticas, estrategias y acciones que extienden las capacidades de las personas que integran la comunidad universitaria en su relación con el medio ambiente y otros, en sus dimensiones física y mental, estética, étnico-cultural, ética, social y política, económica, y cognitiva. Realizar el tránsito de un enfoque de asistencialismo al de madurez, dando cumplimiento al Artículo 56 del Acuerdo 011 de 2005 del Consejo Superior Universitario. Esta transición es fundamental para visibilizar más a toda la comunidad académica, ya que debe existir un compromiso desde la persona con el desarrollo de sus potencialidades y su autonomía. Esto permitirá una formación integral que empodere al sujeto en sus deberes además de sus derechos, desde una libertad que implique la responsabilidad en las oportunidades para “ser” y “hacer”; apuntando así al desarrollo de

capacidades más allá de las académicas y que son necesarias para dar respuesta a la cotidianidad de estudiantes, docentes y administrativos.

### **Objetivos Específicos:**

- Promover la inter y la multiculturalidad, la diversidad y el desarrollo humano integral de la comunidad universitaria, desde el Bienestar armonizado con los ejes misionales.
- Ampliar y fortalecer los programas de las áreas del sistema de bienestar universitario a la comunidad universitaria, gestionando los recursos que sean necesarios.

### **Lineamientos Estratégicos:**

- Reconceptualizar el Bienestar Universitario, definir su armonización con los ejes misionales y hacer la respectiva actualización normativa.
- Construir una política institucional de Educación inclusiva, diversa e inter y multiculturalidad que favorezca la trayectoria de vida universitaria y contribuya a la participación efectiva de todas las personas que integran la comunidad universitaria.
- Diseñar y gestionar un sistema de medición de impacto de las acciones de bienestar en la comunidad universitaria, bajo un mismo marco teórico para todas las sedes, que evidencie el estado antes, durante y después de la participación en los programas de bienestar de la comunidad universitaria.
- Ampliar y fortalecer los espacios y la infraestructura para el desarrollo de las acciones de Bienestar universitario según priorización en cada Sede, que incluye equidad en el acceso a las nuevas tecnologías y gestión de la cultura digital en los estudiantes.
- Diseñar y desarrollar el plan maestro de alimentación, alojamiento y transporte de la Universidad Nacional de Colombia, con la financiación necesaria para ampliar su cobertura, que puede ser concertada con el gobierno Nacional (Como se trata de ajustes en una política de Estado, la UNAL liderará ante el SUE la adopción y gestión de esta política).
- Fortalecer el Bienestar Universitario para los estudiantes de posgrado, docentes y administrativos.
- Fortalecer los programas y servicios de bienestar universitario para el bien ser y el buen vivir en las áreas de cultura, actividad física y deportes, salud y acompañamiento integral del sistema de bienestar a la comunidad universitaria.
- Implementar la política de Universidad Nacional como Promotora de Salud en el marco de la reconceptualización de bienestar universitario y modelo intersedes.
- Formalizar una política de financiación del Bienestar Universitario.
- Realizar el estudio de viabilidad y factibilidad para el aumento del personal de planta de bienestar universitario, dado que en la actualidad se soporta en contrataciones por OPS.
- Diseñar y ejecutar el bienestar digital generando una relación incluyente, cercana y empática de la Universidad a través de medios de comunicación y digitales.

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

Gestión de acuerdos estratégicos con sectores gubernamentales, productivos y comunidades para incidir en instancias, políticas públicas y proyectos prioritarios. Implica la integración regional y la proyección de las sedes en sus territorios. Realizar un reconocimiento de la comunidad, sus conocimientos y saberes para 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 desde las funciones misionales 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.

#### **Objetivos Específicos:**

- Incidir en la agenda pública a través de la generación de sinergias de conocimiento de alto impacto desde un liderazgo estratégico y coordinado en ámbitos clave de lo público, que responda a las necesidades de la sociedad y la comunidad del territorio.
- 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 armonización de las funciones misionales y el posicionamiento de personas, organizaciones públicas y comunidades capaces de liderar.
- 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.

#### **Lineamientos Estratégicos:**

- Diseñar un plan de coordinación institucional para el liderazgo e incidencia en los asuntos públicos regionales desde las Sedes, en co-construcción con las comunidades. Es decir, liderazgo desde el territorio de cada Sede, pero propiciando la concurrencia en red de otras Sedes, de los interesados y especialistas en los ámbitos de acción.
- Implementar mecanismos de coordinación institucional para el liderazgo e incidencia en el sector de la educación (Sistema Nacional y regionales de Educación), orientando el mejoramiento de las condiciones de educación en los territorios de proyección de las Sedes.
- Fortalecer el Programa, la Red y el Sistema de Información de Egresados de la Universidad con una orientación clara hacia el acompañamiento, para el posicionamiento de los egresados en las redes de liderazgo y en ámbitos clave de lo público.
- Diseñar y gestionar un sistema de medición de impacto de la universidad en los contextos sociales, políticos, económicos, académicos, culturales y ambientales para garantizar la pertinencia de las funciones misionales y definir estrategias de resignificación en los procesos de gestión institucional.
- 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 programa 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, Inteligencia Artificial, Medicina, entre otros).
- Diseñar 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.

#### **1.6.4 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. Un modelo de gestión que mejore el desempeño institucional requiere liderazgo, participación de todos los niveles, disponibilidad de recursos (humanos, tecnológico, económicos) así como actividades específicas que permitan construir una estructura orgánica eficiente, flexible y liviana. Una universidad que cuenta con servidores públicos que han interiorizado conceptos como la calidad, la ética y la disposición al cambio.

##### **Objetivos Específicos:**

- Consolidar una organización contemporánea que dialogue con su identidad institucional, mantenga su mirada en los escenarios de futuro y lidere la política pública de educación, a través de la armonización e integración de los procesos misionales y administrativos, soportada en herramientas digitales.
- 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.
- Fortalecer la planta administrativa de la Universidad Nacional de Colombia para enfrentar los desafíos presentes y futuros como una organización orgánica, ágil e inteligente.
- Implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIGA) y del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en todos los niveles de la Universidad para transformar la cultura de la gestión institucional y alcanzar mayor eficiencia y calidad en los procesos.

##### **Lineamientos Estratégicos:**

- 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 proyectos,

gestión de tesorerías, gestión de los procesos pre y contractuales (tener en cuenta los pilotos que se vienen desarrollando desde la GNFA y en la Sede Medellín).

- Generar un modelo administrativo que permita el cierre de brechas inter e intra sedes, con procesos más flexibles. Se hará especial énfasis en la solución administrativa de las Sedes de Presencia Nacional.
- Articular los elementos comunes o convergentes de todos los sistemas de gestión de la Universidad conforme a las normas aplicables del SIGA
- Transformar y automatizar procesos, trámites y servicios a través de las tecnologías digitales, para reducir costos, mejorar la eficiencia y facilitar que las políticas y los procedimientos definidos sean interiorizados por la comunidad universitaria desde la relación digital.
- Definir un plan de actualización y de capacitación continua para el personal administrativo de la Universidad (en gestión del cambio, cultura digital y organizacional, actualización y transferencia permanente en conocimientos y competencias, genéricas y específicas, para el siglo XXI), que integre mecanismos para la medición de su impacto en el desarrollo de los procesos de apoyo y de gestión académica y administrativa.
- Diseñar y ejecutar un programa para fortalecer la cultura de autoevaluación, evaluación y mejoramiento continuo de la planta administrativa de la Universidad.
- Implementar modelos de teletrabajo, trabajo en casa y de semi presencialidad para el personal administrativo.
- Establecer la planta de personal requerida para cumplir con las funciones misionales de la Universidad y con base en este resultado, gestionar los cargos de carrera administrativa necesarios, disminuyendo la rotación de personal, la pérdida del conocimiento al interior de la institución y racionalizando la contratación por la vía de OPS.
- Implementar el modelo de gestión de talento humano por competencias partiendo del análisis y reestructuración del manual de funciones.
- 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.
- Impulsar y reconocer procesos de valor desde lo digital, con innovación y emprendimiento recogiendo las experiencias de la universidad
- Consolidar la Gestión Digital de Documentos electrónicos.
- Garantizar la transparencia a través de la calidad y adecuada gestión y gobernanza del dato para la toma de decisiones informadas y la gestión del conocimiento, impulsando la personalización, inclusión y diversidad desde el uso de los datos.
- Actualizar e implementar la política de comunicación y visibilidad, difusión, divulgación en comunicación interna y externa.
- 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.

### **1.6.5 Núcleo de gestión en gobierno y gobernanza universitaria**

Abarca la discusión de la arquitectura del Gobierno, los relacionamientos entre actores y entes de decisión y operación en todas las sedes. Señala la 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.

#### **Objetivos Específicos:**

- Consolidar la descentralización y autonomía de las sedes a través del modelo Interse-des de la Universidad Nacional de Colombia en el que todas las sedes, desde sus fortalezas, se relacionarán entre sí, ejecutando las políticas emanadas de procesos co-lectivos en los que ellas han participado.
- Fortalecer la gobernanza de la Universidad, a través de mecanismos de transparen-cia/rendición de cuentas, participación y colaboración de la comunidad universitaria en la toma de decisiones institucionales, aprovechando las plataformas tecnológicas y el dato abierto, en armonía con la ética institucional y a la obligación normativa y legal.

#### **Lineamientos Estratégicos:**

- Generar e implementar una propuesta de arquitectura de Modelo Interse-des, con proyecciones claras de crecimiento de cada una de las sedes, eliminando la diferencia-ción entre sedes andinas y sedes de frontera, con igualdad de voz y voto en los cuerpos colegiados e incluyendo cambios en la denominación de acuerdo con el alcance re-gional de las sedes.
- Reestructurar normativa y procedimentalmente las instancias de decisión institu-cional, entregando competencias y autonomía a las instancias académicas donde se vive la vida universitaria, facilitando así las decisiones informadas al más bajo nivel de la estructura y mejorando la eficiencia de los procesos. En consecuencia, desconcentrar las funciones de los colegiados nacionales (incluyendo las decisiones operativas del Consejo Académico y del Consejo Superior Universitario); redefinir su composición para que cuenten con mayor participación de diferentes sectores, tanto de la UNAL como de la Sociedad; y crear el Consejo Administrativo de la Universidad de carácter nacional.
- Establecer un proceso de meritocracia, perfil y formación de las personas que ejercen cargos académico - administrativos en la Universidad
- Diseñar y ejecutar un plan para adoptar y fortalecer los tres mecanismos de Gobierno Abierto:
  - Una plataforma de transparencia y acceso a la información sobre decisiones institucionales tomadas, que sea favorecida por una cultura de la comunica-ción abierta y transparente.
  - 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.

- 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.
- 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
- Formular el Programa Integral de Gestión y Protección de Datos Personales en la Universidad Nacional de Colombia (políticas, herramientas, entrenamiento, programas de educación y sensibilización y atención a reclamos y consultas de la información que reposa en los archivos físicos o electrónicos de la Universidad) basado en la ética del dato, la transparencia y la administración de la información.

Sobre este núcleo de gestión es preciso señalar que todavía no existe un consenso sobre cómo evolucionar el concepto de representación de los estamentos para asegurar una verdadera participación que trascienda lo esporádico hacia un proceso continuo. Lo mismo sucede respecto a los periodos, su sincronía y los mecanismos establecidos para el acceso y la designación de los altos cargos directivos a nivel nacional, de sede y de facultad. Vale la pena seguir profundizando las discusiones sobre estos aspectos.

#### **1.6.6 Núcleo de gestión de la planeación y de la sostenibilidad financiera.**

Abarca el fortalecimiento del sistema de planeación de la Universidad Nacional de Colombia, los ejercicios estratégicos que permiten establecer el quehacer y el camino que debe recorrer la institución para alcanzar las metas previstas, mejorar permanentemente e innovar teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su organización interna y su entorno y los resultados de los ejercicios de autoevaluación y acreditación.

Orienta sobre los ajustes organizacionales que se derivan como producto de las definiciones estratégicas y define los requerimientos financieros para la consecución y el mantenimiento de las metas estratégicas de la institución y el logro de los fines misionales, incluye la diversificación de fuentes y la optimización de los recursos gestionando armónicamente nuevos recursos de funcionamiento que vayan a la base y de inversión para crecer y para el cierre de brechas entre sedes.

Se sustenta en que los recursos con los que hoy cuenta la Universidad son insuficientes, ya que la financiación por parte de la nación tiene un rezago desde la promulgación de la Ley 30 de 1992.

#### **Objetivos Específicos:**

- Consolidar el Sistema Nacional de Planeación unificando la planeación estratégica y táctica a nivel nacional, sede y facultad, garantizando el cumplimiento de los fines

misionales y señalando de manera armónica y coherente la ruta para el desarrollo sostenible de la Universidad.

- Gestionar nuevos recursos financieros de funcionamiento e inversión y optimizar los existentes para el crecimiento y el cierre de brechas entre las sedes de la Universidad Nacional de Colombia.

#### **Lineamientos Estratégicos:**

- Estructurar en un solo régimen la planeación institucional y la gestión financiera, con el propósito de presupuestar integralmente el funcionamiento y la inversión, y priorizar las decisiones de ejecución de los recursos financieros de acuerdo con las necesidades y objetivos estratégicos. Este régimen debe impulsar la sostenibilidad y el cierre de brechas en el modelo intersedes y debe incluir el Marco de Gastos de Mediano Plazo (agiliza procesos de ejecución) y el Marco General de la Gestión del Riesgo (análisis de los riesgos estratégicos).
- Estructurar la Red Intersedes de Planeadores y Financieros, impulsando una mirada horizontal e intersedes de la priorización y ejecución de los proyectos de inversión y el compromiso presupuestal de funcionamiento (definen necesidades y posibles transferencias entre proyectos y sedes).
- Fortalecer las capacidades, consolidar e institucionalizar un equipo enfocado en la consecución de recursos adicionales (de funcionamiento ante el gobierno nacional, Estampillas Regionales, Sistema General de Regalías, Cooperación internacional, etc.). Sobre este tema, se precisa la necesidad de Liderar el proceso para convertir en Ley la propuesta establecida con el SUE como nuevo modelo de financiación del Sistema Estatal.
- Consolidar la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) o Project Management Office (PMO) para los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional.

#### **1.6.7 Núcleo de gestión de la infraestructura y los recursos tecnológicos**

Aspectos que implican garantizar y gestionar los espacios, las locaciones, los laboratorios, las estructuras, los mobiliarios, los sistemas y servicios que posibiliten desarrollar las actividades de la universidad de forma óptima, segura, flexible y sustentable sin perder de vista su dimensión académica y bajo el concepto de aula total.

#### **Objetivo Específico:**

- Garantizar la infraestructura física y tecnológica necesaria y suficiente, su sostenibilidad física, económica y medioambiental, para consolidar el proyecto académico UNAL.

#### **Lineamientos Estratégicos:**

- Actualizar y ejecutar el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y las Comunicaciones (PETI).

- Establecer un inventario actualizado de necesidades y proyecciones de infraestructura física y tecnológica (inversiones en edificios nuevos, en reforzamientos, reparaciones y modificaciones, en obras complementarias para el bienestar, la sostenibilidad ambiental, mitigación del cambio climático, la movilidad y una aproximación a las fuentes de financiamiento disponibles para cada caso) mediante convocatoria nacional, para precisar las demandas y el orden de magnitud de las inversiones requeridas en primer lugar con horizonte a 2034 y permitiendo, mediante criterios previamente establecidos, priorizar por consenso las obras que se ejecutarán en cada período de tres años correspondiente a cada PGD.
- Establecer un inventario actualizado de necesidades y proyecciones de equipos robustos (instalaciones físicas adecuadas a cada tecnología y adoptando normas nacionales que regulen la administración, el uso y el mantenimiento de dichos equipos evitando que se conviertan en “propiedad privada” de algunos investigadores, lo que ha limitado las oportunidades de uso para todos los interesados) mediante convocatoria nacional, para precisar las demandas y el orden de magnitud de las inversiones requeridas en primer lugar con horizonte a 2034 y permitiendo, mediante criterios previamente establecidos, priorizar por consenso las obras que se ejecutarán en cada período de tres años correspondiente a cada PGD.
- Mejorar la gestión ambiental de los campus y el cumplimiento de los ODS, mediante la articulación de las evaluaciones de impacto y de riesgos ambientales, la evaluación del cumplimiento (y riesgo de incumplimiento) legal ambiental y el resultado de los estándares en los rankings que participa la UNAL.
- Garantizar la capacidad de comunicaciones digitales y de cómputo (Procesamiento, almacenamiento, desarrollos tecnológicos) que habilita el uso y despliegue de la Transformación Digital.

### 1.7 ¿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:

- El capítulo PLEI versión 1.0, cuenta con el aval del Consejo Superior Universitario, otorgado en la sesión 03 del 27 de abril de 2021. Por lo tanto, se constituye en el insumo inicial del trabajo que se adelantará durante el segundo semestre de 2021, junto con la propuesta rectoral de la profesora Dolly Montoya Universidad Nacional de Colombia: *Proyecto colectivo para la formación integral y el desarrollo sostenible de nación*, sobre los cuales se estructurará el Plan Global de Desarrollo 2022-2024.

Esto es así, porque al proceso se integra la formulación colectiva del Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024, buscando con ello garantizar la armonización que dicta el Acuerdo 238 de 2017, entre el Plan Estratégico Institucional y los Planes Globales de Desarrollo de las administraciones rectorales a venir.

- Se invita a construir sobre lo construido y así enriquecer el documento, que es eso, un documento base con propuestas organizadas de manera coherente y articulada, que

cuentan con aval del CSU para continuar su camino hacia una mejor y más precisa versión.

- El PLei ha venido evolucionando hacia una Versión 1.5 como consecuencia de las retroalimentaciones que han realizado diferentes instancias y actores de la comunidad universitaria, con posterioridad a su presentación al CSU. Se espera que, como resultado del trabajo con el equipo directivo, de los claustros y las colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, las mesas de trabajo de egresados y las mesas de trabajo de pensionados, este capítulo evolucione hacia una Versión 2.0, la cual será sometida a aprobación del CSU en sesión de diciembre de 2021.
- El Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024 “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación” será parte integral del PLei 2034 Versión 2.0, logrando así una efectiva armonización de estos dos instrumentos de la planeación (Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024 y el Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034), tal y como lo establece el Acuerdo 238 de 2017.
- El desarrollo de los claustros y colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, las mesas de trabajo de egresados y las mesas de trabajo de pensionados, debe alinearse con la Resolución 131 de 2021, con la cual se adoptó la política y las líneas para aportar a la prevención y mitigación del Covid-19 en la comunidad universitaria y el protocolo para el retorno gradual y seguro a actividades presenciales en los campus y edificaciones de la Universidad Nacional de Colombia. Dicha Resolución privilegia el trabajo o estudio en casa y establece las condiciones para la asistencia de manera presencial a los campus y edificaciones de la Universidad, así como las instancias y dependencias que determinarán el carácter presencial o semipresencial de las actividades administrativas y académicas. Tenemos la esperanza de que parte de los procesos participativos se desarrollen presencialmente.
- La Resolución 496 de 2021 de Rectoría “Por la cual se reglamentan y convocan los claustros y las colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, las mesas de trabajo de egresados y las mesas de trabajo de pensionados, en el marco de la formulación del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 y del Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024” puede ser consultada en el enlace: [http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d\\_i=98522](http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=98522) y la Resolución 624 de 2021 de Rectoría "Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 496 de 2021 de Rectoría" puede ser consultada en el enlace: [http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d\\_i=98710](http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=98710). Estas Resoluciones y su Anexo precisan las orientaciones generales para culminar la formulación del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 e iniciar la formulación del Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024.
- Para avanzar en la definición de algunas decisiones requeridas para consolidar el PLei, que no fueron resueltas por esta versión, se necesita diseñar mecanismos de participación ampliada-agregativa que convoque el interés, la posición y decisión 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 aquí presentada. Las metas, por ejemplo, son un trabajo técnico que requiere la asignación o creación de indicadores que sean útiles para medir y evaluar los avances en la implementación.

- Cuando se hayan precisado, con base en el trabajo de la comunidad universitaria, los objetivos y lineamientos estratégicos aquí propuestos, se conformarán 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.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**Plei▶2034**

Versión 1.5

Formulación colectiva  
del primer Plan Estratégico Institucional  
con Horizonte al 2034

**FIN DEL DOCUMENTO**