

Plei ▶ 2034

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

GUÍA METODOLÓGICA PARA ORIENTAR LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 – 2034

Bogotá D.C. Septiembre 16 de 2019

**DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANEACIÓN
Y ESTADÍSTICA**

En 1990 el presidente de Sudáfrica Frederik de Klerk anunció la liberación de Mandela. Se arriesgó a un cambio en política en su país y muchas de las noticias que circularon en el momento señalaban ¿Cuál es el futuro de Sudáfrica ahora que se avecina el cambio? Por la época había un chiste entre los dirigentes del país que decía: “Para Sudáfrica hay dos soluciones, una solución práctica y otra milagrosa. La solución práctica es que todo el país se arrodille, rece y baje una multitud de ángeles y transforme este país; la solución milagrosa es que todos nos sentemos a hablar y nos pongamos de acuerdo en qué país queremos”. El presidente Klerk decidió apostarle a la solución milagrosa y reunió a un grupo de personas escogidas por ser representantes de sectores muy distintos, contrapuestos, y los unió en un proyecto que se llamó Mont Fleur¹.

¹ Elizabeth Bernal, Presentación general del documento “PLAN 0. Primera prospectiva de la UN a 20 años. Documento insumo para la discusión”. En: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años: Proyecto visión 20/UN: memorias - Cátedra José Félix Patiño; Carlos Miñana Blasco, Elizabeth Bernal Gamboa y Paula Luna, compiladores y editores. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2015, p. 130.

PRESENTACIÓN

El Acuerdo 238 de 2017² del Consejo Superior Universitario (CSU), Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados, define el Sistema de Planeación de la Universidad como el conjunto de talentos, capacidades, instrumentos, procesos, recursos, instancias y autoridades que se articulan adecuadamente con el propósito de planear y gestionar el desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo, garantizando el cumplimiento de los fines institucionales. Se caracteriza por su condición unificadora de la planeación estratégica institucional y la planeación táctica, señalando de manera armónica y coherente la ruta para el desarrollo de la Universidad.

De igual forma, en el citado acuerdo se establecen el Plan Estratégico Institucional (PLEi) y el Plan Global de Desarrollo (PGD), como instrumentos del Sistema que orientan y facilitan a la comunidad universitaria el ejercicio de la planeación institucional. Mientras que el primero constituye la visión, las políticas, los ejes estratégicos, los objetivos y las grandes metas que orientarán el desarrollo institucional en el largo plazo³; el segundo es el instrumento de concreción de dicho Plan en cada uno de los periodos de gestión rectoral⁴.

Durante la vigencia 2018, la comunidad universitaria formuló el Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 “Proyecto cultural y colectivo de nación”. A la par, avanzó en la formulación del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2019 – 2034. Proceso que continúa en el 2019 y que debe culminar antes que finalice el 2020.

Con el propósito de avanzar en este compromiso, desde la Dirección Nacional de Planeación y Estadística (DNPE) se propone esta guía metodológica que contiene las distintas actividades que orientarán la participación de múltiples actores en la construcción colectiva del PLEi. Al ser un proceso de formulación de *abajo hacia arriba*, la dinámica aquí propuesta es un marco general de trabajo que contempla un grado de flexibilidad en su desarrollo de acuerdo con las particularidades de cada sede. A la presente guía se le anexa un cronograma de trabajo donde se especifican los tiempos establecidos para el ejercicio de la planeación durante el 2019 y el 2020. De igual forma, la DNPE pondrá a disposición de la comunidad universitaria los documentos insumo para, o resultado de, la construcción colectiva del PLEi.

Esta es la primera vez que la Institución se da a la tarea de construir un Plan de Desarrollo a largo plazo (2034). Lo anterior, requiere el compromiso y disposición de la comunidad universitaria para trabajar arduamente con el fin de lograr este propósito. Se invita a todos los miembros de la comunidad a enriquecer la discusión con sus valiosas ideas, opiniones y aportes, y a encontrar consensos en la diversidad.

² Se puede consultar en el enlace: http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=88708

³ Es el resultado de un proceso de construcción colectiva, que le da sentido y compromiso de continuidad a la gestión de la Universidad, fijando un derrotero de desarrollo institucional a las diferentes administraciones rectorales y a los diversos niveles de la Universidad.

⁴ También formulado colectivamente a partir de la propuesta de gobierno del (la) Rector(a) designado(a).

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

*«¡Triste época la nuestra! Es más fácil desintegrar un átomo que un prejuicio.»
Albert Einstein*

El *proyecto cultural y colectivo de nación*⁵ reconoce los altos niveles de formación académica y el compromiso institucional, y con el país, de los profesores y administrativos que hacen parte de la comunidad universitaria. De igual manera, reconoce los méritos académicos sobre los cuales se seleccionan los estudiantes de pregrado y posgrado, y el orgullo institucional y la responsabilidad social con la que se desempeñan en su paso por la vida universitaria, como también cuando ya han egresado. Por lo tanto, identifica un compromiso de la comunidad universitaria, en ser líderes propositivos del desarrollo institucional de la Universidad. Es coherente que sea altamente deseable la participación de los diferentes actores que integran la institución en el direccionamiento estratégico y en las decisiones, procesos y acciones que la afectan. Se trata de ejercer un liderazgo colectivo capaz de sintetizar y armonizar la pluralidad, la diversidad y las diferencias de toda naturaleza.

Reiteradamente se ha manifestado que la Universidad se caracteriza por un enfoque de planeación adaptativa de corto plazo, donde cada nuevo equipo de dirección busca aportar soluciones a algunas de las problemáticas apremiantes de corto plazo y dejar algunas ideas y acciones con la esperanza que ellas puedan sobrevivir en el futuro. Hoy, la Institución busca superar esta falta de continuidad en las políticas académicas, así como los virajes organizacionales derivados de la planeación institucional por periodos trianuales en correspondencia a los cortos periodos rectorales y de decanos. Es inaplazable avanzar hacia un proceso de planeación estratégica institucional que cubra al menos cuatro (4) periodos rectorales. Por ello el Acuerdo 238 de 2017 del CSU, sienta las bases para dar continuidad y coherencia a planes, estrategias y procesos institucionales, más allá de las prioridades de cada propuesta rectoral.

Se convoca a toda la comunidad a construir colectivamente entre las vigencias 2019 y 2020, un Plan Estratégico Institucional que permita afrontar adecuada y previsivamente escenarios futuros desfavorables, que consensue escenarios futuros favorables y que defina apuestas estratégicas, que conlleven al desarrollo institucional sostenible de la Universidad Nacional de Colombia (UNAL). Esta situación presupone identificar problemáticas y oportunidades, y requiere que la comunidad universitaria y la sociedad colombiana en general asuman importantes retos y compromisos, pues universidad y nación forman una relación simbiótica.

⁵ Universidad Nacional de Colombia. Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 “Proyecto cultural y colectivo de nación”: Programa 12: Liderazgo colectivo y gobernanza universitaria. Bogotá, 2019, p. 128. En: http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Plan_Global_de_Development_2019-2021.pdf

La participación es un principio organizacional que implica propiciar ambientes para que la comunidad universitaria medie en las decisiones, procesos y acciones que determinan su razón de ser. Para lograrlo, ya se ha institucionalizado la representación de estudiantes y profesores en la totalidad de cuerpos colegiados académicos. Así mismo, se han implementado espacios de reflexión, discusión y proposición de los estudiantes y docentes como los claustros y las colegiaturas. También se ha reglamentado la participación del personal administrativo en las instancias de decisión que pudieran fortalecer sus condiciones laborales y el clima organizacional; en el marco de la ley, se ha reconocido el derecho a la libre asociación.

Además de la participación de estudiantes y profesores en los comités asesores de programas curriculares, existen 48 comités donde tienen presencia los profesores, 58 los estudiantes y 21 los administrativos; buscando de esta manera la participación permanente en las decisiones relacionadas con sus actuaciones. A pesar de lo anterior, miembros de la comunidad universitaria vienen expresando en estos mismos espacios que su participación en la gestión universitaria es limitada, incluso, que las actuales formas de representación en realidad no representan a todos los sectores y llaman la atención sobre el poco efecto que tiene la comunidad sobre la planeación y sobre las decisiones universitarias, al no tener sus aportes un carácter vinculante.

Por otra parte, la colaboración de la comunidad de egresados en la gestión universitaria es aún pobre, aunque el Estatuto General prevé su vinculación a la mayoría de los cuerpos colegiados de la Universidad. En muchos casos la representación de los egresados no se designa. Las mesas de trabajo de los egresados concluyeron que estos cuerpos colegiados discuten muchos temas operativos y pocos estratégicos en los que realmente ellos puedan aportar significativamente.

A lo anterior se suma una creciente preocupación por la excesiva centralización de decisiones y procesos administrativos en el nivel nacional y por el tamaño que este ha adquirido; inquietud que ha sido manifestada en distintos espacios de trabajo y de participación del personal administrativo. En este sentido, se ha sugerido una mayor autonomía de las Sedes en la toma de decisiones en la gestión académica y descentralización en los procesos operacionales, sin que ello signifique la pérdida en la naturaleza de una universidad nacional, integrada y única que, aunque fortalece su presencia territorial, conserva unidad política, estratégica y la misma lógica procedimental.

Adicionalmente, en los claustros y las colegiaturas se ha hecho un fuerte reclamo sobre la existencia de brechas e inequidades entre sedes, en términos de recursos económicos para adelantar las actividades misionales, y en especial, para participar efectivamente del proyecto colectivo de Universidad con calidad. El rol de las sedes de frontera aún está por clarificarse, especialmente en cuanto a sus posibilidades de construcción de región, de desarrollo curricular innovador, las responsabilidades adquiridas con los estudiantes del programa PEAMA y PAES, la organización con las sedes andinas para adelantar las actividades académicas de formación, investigación y extensión y la articulación e impacto

en los territorios y en la construcción de la paz. Las comunidades académicas de las sedes de frontera manifiestan una sensación de tratamiento institucional como “menores de edad” y olvido, incompreensión o descuido desde el nivel central.

Finalmente, la comunidad universitaria, en distintos espacios de participación, ha concluido que existe una necesidad de fortalecer la articulación entre los diferentes niveles de la gestión institucional, muy relacionado con una débil comunicación interna, a pesar que la legislación universitaria promueve el acceso a información oportuna, fidedigna, completa, comprensible y comparable, lo cual se ha materializado principalmente a nivel externo.

Contar con todos los campos de conocimiento y con la más cualificada comunidad académica del país (3.095 profesores de los cuales el 52% doctores y el 40% magister; 9.752 estudiantes de posgrado, organizados en 926 grupos de investigación) constituye un valor central de la Universidad. La gestión institucional debe ser beneficiada directa y permanente de este valor, a través del dialogo, de la transferencia de conocimiento y de la participación real en las discusiones y soluciones a las principales problemáticas y retos que afronta la institución tanto en lo misional como en lo administrativo.

De acuerdo con lo anterior, el proceso definido para continuar con la construcción colectiva del Plan Estratégico Institucional (PLei) con horizonte al 2034, consiste en un dialogo estratégico de la comunidad universitaria y la sociedad, que busca abrir posibilidades en materia de opciones futuras, con miras a crear nuevas perspectivas, construir relaciones sostenibles de mediano y largo plazo y modificar actitudes y comportamientos colectivos. Se busca que sea un proceso de aprendizaje mutuo, que permita a la comunidad obtener una mejor comprensión de las configuraciones sobre el futuro y establecer una base común para llevarlas a cabo⁶.

Lo anterior implica un fuerte trabajo en equipo. Y es que en medio de una amplia y diversa comunidad como la de la Universidad Nacional de Colombia, pensar y actuar en equipo es esencial para adelantar con éxito este proceso. Es bien sabido que la unidad de aprendizaje y pensamiento en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo, y que precisamente la disciplina del pensamiento en equipo comienza con el diálogo, es decir, con la capacidad de los miembros de dejar los presupuestos, los modelos mentales, los imaginarios a un lado e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto y acción colectiva orientados por la visión. Para esto, es importante que los miembros de la comunidad piensen de manera sistémica, ya que sólo así se podrán observar y resolver los problemas más profundos, sin empantanarse en problemas o partes aisladas de un problema mayor⁷. En otras palabras, significa pensar colectiva y estratégicamente y construir liderazgos colectivos.

⁶ Javier Medina Vásquez; Steven Becerra; Paola Castaño. Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Planificación para el desarrollo. Santiago de Chile, CEPAL, 2014, p. 158. En: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf

⁷ José Andrés Ocaña. Pienso, luego mi empresa existe. España, Club Universitario, 2006.

Existen diferentes aproximaciones acerca de lo que significa el pensamiento estratégico: Consiste en “levantar la mirada” por encima del trabajo diario para considerar el entorno más amplio en el que se opera, realizando preguntas y desafiando las suposiciones sobre cómo funcionan las cosas, para lo cual se recopilan datos complejos y a veces ambiguos, y se interpretan con el propósito de adquirir y usar conocimiento para la toma de decisiones inteligentes y para la selección de cursos de acción adecuados⁸. Contribuye a un lenguaje común, una comprensión compartida y un aprendizaje organizativo, lo que se constituye en un fuerte vínculo que mantendrá unida a la organización⁹. Permite ordenar la confusión y descubrir el mejor camino para seguir adelante, pues como proceso de pensamiento singular que provee una perspectiva especial del mundo, facilita captar diferentes modelos o patrones donde otros no pueden ver más que una opción o complejidad. Tales patrones permiten contemplar diferentes alternativas, preguntándose siempre qué pasaría si la opción elegida no es la correcta o bien que pasaría si hubieran sucedido otras cosas, lo que permite anticipar y evaluar los posibles obstáculos, seleccionar así el camino más indicado y descartar aquellos que no conducen a ningún lado, los que causan resistencia, y los que son confusos¹⁰.

Estas aproximaciones orientan el ideal de proceso al que la Universidad le apuesta para la formulación del PLei, pues al ser una comunidad académica su quehacer es el desarrollo humano, el conocimiento, la investigación, el análisis y la creación, fundamentos también del pensamiento estratégico. La literatura ha identificado una serie de claves para poder implementarlo y aumentar las posibilidades de éxito en lo que se hace¹¹. A continuación, se presentan algunas de ellas, adaptadas al contexto de la UNAL:

1. Conocer el terreno donde se van a desarrollar las acciones que se están planeando, para lograr una preparación adecuada. Se debe tener en cuenta, y tratar de conocer lo más posible el contexto en el que se desempeñan las funciones misionales a nivel nacional e internacional. El resultado final debe ser un extenso análisis externo.
2. Conocer a nuestros pares del Sistema Universitario Estatal, a las universidades privadas del país y a universidades de otros países, con el propósito de identificar mejores prácticas para la excelencia y oportunidades para la conformación de redes y para la cooperación.
3. Conocer la Universidad, sus puntos débiles y fuertes, su capacidad operativa para saber qué opciones serán correctas y posibles y en cuáles se es susceptible de fracasar. Específicamente, identificar los puntos más fuertes de la Universidad y explotarlos en el diseño de las acciones y tácticas para resolver mejor los problemas o para encontrar soluciones tempranas. Reconocer también los puntos débiles y enmendarlos, lo que implica un componente de autocrítica y humildad. El resultado final debe ser un riguroso análisis interno.

⁸ David J. Collis. Strategic Thinking. Harvard Managementor, sin fecha, p. 2.

⁹ Esteban Masifern; Joaquim Vilà. Strategic thinking: strategy as a shared framework in the mind of managers. Research Paper No 461. IESE - University of Navarra, 2002, p. 9.

¹⁰ Ocaña, *op. cit.*, p. 76

¹¹ *Ibid.*, pp. 76 - 80.

4. Preparar la estrategia a partir del análisis de los elementos anteriores.

Es claro que el pensamiento estratégico es clave en la consecución de objetivos y en la resolución de problemas inherentes, en un marco contextual concreto. Es una herramienta para conseguir lo que se quiere, de la mejor forma y venciendo las dificultades. En otras palabras, hay un objetivo final, y hay una serie de formas de hacerlo, la estrategia intenta dilucidar la mejor de todas ellas para un caso concreto¹².

Es importante mencionar que el proceso implica no solo definir qué hacer, también debe quedar claro que no hacer. Un error que generalmente se presenta en las organizaciones en general, es elegir hacer algo, y a la vez mantener las opciones abiertas implementando, en ocasiones, acciones que van en otro sentido. Esto puede verse como una falta de estrategia, e incluso puede enviar mensajes confusos y contraproducentes a los *stakeholders*. Y es que la estrategia también es acerca de combinar y armonizar estas decisiones desde una perspectiva sistémica y holística, donde las actividades elegidas, además de ser las que la comunidad y la sociedad requieren, deben encajar y estar en armonía unas con otras. Es importante que en su diseño se tenga en mente que la interdependencia de estas actividades estructura un sistema y orienta su dinámica, su comportamiento. Generalmente, se tiende a focalizar en uno o dos aspectos del sistema y se trata de optimizar cada uno independientemente. Haciendo esto se ignora la interdependencia y se van complejizando los problemas. En tanto el efecto de las acciones toma tiempo en manifestarse, no se identifica la fuente del problema. Cuando los efectos de largo plazo toman lugar, el problema ya se ha complejizado¹³.

Por eso, en el marco de la construcción colectiva del PGD, y aunque la vigencia de este Plan contemplara el periodo 2019 - 2021, las discusiones se encamararon en una perspectiva más amplia: la introspección, la reflexión y los lineamientos establecidos en el PGD, son componentes estructurantes del Plan Estratégico Institucional. Se definieron, además de una visión, un propósito superior compartido y el ADN organizacional, diez grandes propósitos hacia los cuales la institución debe avanzar. Es decir, se trata de un marco conceptual integral, que representa la realidad actual y deseada de la universidad, y que permite entender el funcionamiento de ella como sistema social. Estos ideales de desarrollo, o como han sido definidos, el decálogo de objetivos estratégicos, facilita el estudio y la comprensión de la institución, y orientan sobre las interacciones en su interior y con su exterior. Para definirlos se analizaron los fines de la universidad, el legado de las generaciones anteriores, sus fundamentos, así como los componentes que conforman su estructura.

De acuerdo con esto, es necesario precisar que aun cuando el trabajo consiste en definir cómo alcanzar los ideales de desarrollo (objetivos estratégicos) del sistema (UNAL), ello

¹² *Ibid.*, p. 66 - 76.

¹³ Costas Markides. What is strategy and how do you know if you have one? Business Strategy Review, Vol. 15, No. 2, 2004, pp. 5-12.

implica también trabajar un elemento cultural, el asumir una voluntad de cambio y un elemento de competencia, el ser capaces de cambiar.

Finalmente, se debe mencionar que existe claridad en que un exitoso proceso de construcción colectiva del plan de desarrollo de largo plazo implica aceptar y comulgar con que las ideas pueden venir de cualquiera, en cualquier lugar, a cualquier hora. Por lo tanto, esta guía metodológica reconoce el valor de la creatividad y tiene como principios: i. Animar a todos los miembros de la UNAL para que reflexionen sobre los supuestos y las creencias (los modelos mentales e imaginarios) de la comunidad; ii. Facilitar ambientes físicos y virtuales para recolectar y utilizar ideas que integren variedad y divergencia (tantos enfoques como sea posible); e iii. Institucionalizar una cultura de innovación.

Para lograr este cometido, de manera analítica, racional, flexible y creativa, como se ha propuesto hasta aquí, la literatura orienta que es necesario que el proceso sea una secuencia de reflexión-decisión-acción, y así proveer un mapa o una hoja de ruta con dirección común y visión compartida, para que la comunidad la pueda entender, la pueda seguir y le proporcione filtros para racionalizar las decisiones del día a día.

Proceso para la construcción de futuro como contexto del diálogo estratégico

	Diagnóstico	Exploración	Orientación estratégica	Adopción de decisiones	Implementación y coordinación
Subproceso	Análisis interconectado de tendencias	Alternativas de futuro	Ideas clave y planificación del sistema	Decisiones de portafolio	Indicadores tempranos, cronogramas, planificación de recursos
Propósito	Análisis rico y estructurado de contexto	Ampliación de opciones estratégicas	Rutas claras de acción	Recomendaciones	Medidas, acciones concretas
Preguntas clave	¿De dónde venimos? ¿Dónde estamos?	¿Hacia dónde podemos ir? ¿Hacia dónde queremos ir?	¿Cómo llegar a donde queremos?	¿Qué hacemos?	¿Cuándo, dónde, con qué, con quién lo hacemos?
Metodologías	Análisis del entorno	Escenarios	Estrategia	Adopción de decisiones	Mapa estratégico

Tomado de: Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Planificación para el desarrollo. CEPAL. 2014. Pág. 158-159. En: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf

A continuación se presenta el enfoque operativo de trabajo para una mayor comprensión y organización en el paso a paso de la construcción colectiva del primer Plan Estratégico Institucional de la UNAL.

ENFOQUE OPERATIVO DE TRABAJO

La presente guía metodológica orienta la formulación del primer Plan Estratégico Institucional para el período 2019 – 2034. Se ha planteado un escenario de trabajo que contempla 4 fases, y dos componentes transversales de apoyo, a saber:

- a. Fase I: Construcción del “Proyecto cultural y colectivo de nación” (ya surtida).
- b. Fase II: Análisis Técnico de Tendencias.
- c. Fase III: Mesas Temáticas en Sedes – Primeras propuestas.
- d. Fase IV: Gran deliberación Nacional.
- e. Componente Transversal: Innovación Abierta con UNAL Innova
- f. Componente Transversal: Estrategia de Comunicaciones

Cada una de estas fases y componentes serán detallados a continuación, desde lo conceptual hasta lo operativo.

El objetivo específico de este proceso es construir participativamente el primer Plan Estratégico Institucional y consolidar un liderazgo colectivo interno para la gestión universitaria y un liderazgo colectivo y propositivo para el relacionamiento estratégico local, regional, nacional e internacional de la Universidad, mejorando los espacios y mecanismos de participación de la comunidad universitaria ampliada y de los grupos sociales de interés.

Formular participativamente el Plan Estratégico Institucional para el período 2019 - 2034 y el Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el período 2019 - 2021



a. Fase I: Construcción del proyecto cultural y colectivo de nación (ya surtida).

Durante el 2018, el trabajo se enfocó principalmente en la formulación del Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 “Proyecto cultural y colectivo de nación”, lo que constituye la Fase I de este proceso de construcción colectiva del Plan Estratégico Institucional 2034.

Tal y como se estableció en la guía metodológica que acompañó la Resolución de Rectoría No 910 de 2018¹⁴, el objetivo general consistió en “Formular participativamente el Plan Estratégico Institucional para el período 2019 - 2034 y el Plan Global de Desarrollo, Plan de

¹⁴ Reglamentó y convocó los claustros y las colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, de los egresados y de los pensionados. La Resolución y la Guía Metodológica se pueden ubicar en el siguiente enlace:

http://plei2034.unal.edu.co/news/metodologia-y-reglamentacion/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=681e30f8b975895625d60aa724017d88

Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el período 2019 – 2021”. Así, durante la pasada vigencia se realizaron distintas actividades que orientaron la participación de múltiples actores, procurando un proceso ordenado, informado y participativo, que desembocó efectivamente en una construcción colectiva, tal y como se define en el Estatuto General y en el Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad Nacional de Colombia. A continuación, se presenta un recuento de los avances y las definiciones logradas en esta primera fase:

El proceso de formulación del PGD se inició formalmente el 21 de junio de 2018, cuando, con el acompañamiento del Centro de Liderazgo y Gestión (CLG), se realizaron 21 entrevistas a miembros del sistema de la Universidad Nacional (docentes, vicerrectores, directores, decanos, candidatos a rector para el periodo 2018 – 2021, entre otros). Entrevistas que se hicieron con el fin de lograr un mayor entendimiento de la organización como sistema, de las principales preocupaciones y de los temas más relevantes respecto a su pasado, presente y futuro.

Los resultados de estas entrevistas fueron insumo fundamental para los talleres de “Gestión Estratégica UN - Construyendo el futuro desde el liderazgo y la inteligencia colectiva”, realizados con la alta dirección de la Universidad. Entre los días 26, 27 y 28 de junio, se realizó el primer taller de alineación y direccionamiento estratégico, también con el acompañamiento del CLG. Allí, con base en el plan de gobierno de la Profesora Dolly Montoya, se orientó un proceso de articulación que permitió al equipo converger respecto a la realidad actual, el propósito superior y los principales ejes de trabajo futuro.

Con base en este trabajo la Dirección Nacional de Planeación y Estadística (DNPE) preparó el documento *Ideas Rectoras – Proyecto cultural y colectivo de nación*, en el que se consignaron aspectos elementales para la discusión: **i.** introspección y análisis de la naturaleza de la Universidad, destacándose su carácter estatal, público y nacional; su autonomía; y la búsqueda permanente por la excelencia, la equidad y la inclusión. **ii.** los patrones más o menos comunes, identificables en el desarrollo de la educación superior, sobre los cuales se podría prever posibles acontecimientos en un futuro lejano o inmediato, así como posibles estrategias para enfrentarlos de manera adecuada. **iii.** las principales estadísticas institucionales que orientaron sobre las propias dinámicas de la universidad, sirviendo como marco de referencia y sustento para la formulación de metas estratégicas¹⁵. **iv.** la línea de base y el balance social de la administración del Rector Ignacio Mantilla Prada, en donde se reseñaron los principales logros, avances e impactos generados durante su administración, así como los principales retos y aspectos por mejorar o asuntos críticos identificados en las dependencias del nivel nacional y en las Sedes de la Universidad, durante el proceso de empalme realizado por los equipos de la anterior y de la nueva

¹⁵ Para profundizar en las estadísticas institucionales ir al link: <http://estadisticas.unal.edu.co>
Para conocer las publicaciones más recientes sobre estadísticas e indicadores de la Universidad ir al link: <http://estadisticas.unal.edu.co/index.php?id=87>

administración. **v.** se presentaron los énfasis estratégicos que, con base en el trabajo descrito en los anteriores párrafos, se fueron definiendo y decantando.

La difusión de *Ideas Rectoras*, a través de la página web plei2034.unal.edu.co implicó el inicio de los procesos de consulta, participación, interlocución y estructuración participativa. Este portal exclusivo para el proceso, además de servir de herramienta para la difusión del documento *Ideas Rectoras*, permitió la disposición, para toda la comunidad universitaria de: normativa y metodología base; cronogramas; documentos informativos y complementarios para la discusión; estadísticas e indicadores y documentos de avance y resultado del proceso.

Simultáneamente, para avanzar en una visión colectiva a 2034 que sirviera como norte en la construcción del Plan, se llevó a cabo una consulta virtual a los departamentos, escuelas, institutos y centros interfacultades y direcciones de sedes de presencia nacional. Consistió en un formulario virtual que consultó sobre los ajustes o transformaciones principales de la Visión 2017 de la Universidad y sobre cuáles serían los objetivos estratégicos y metas que materializarían tal visión. De las 124 dependencias consultadas, 89 respondieron, es decir, se logró una participación del 72% de los consultados.

En línea con la Resolución 910 de 2018 de la Rectoría, entre los meses de septiembre y octubre se llevaron a cabo los espacios de participación y discusión de la comunidad universitaria. Se destaca el considerable incremento en las cifras de participación respecto al pasado proceso: en el 2015 se logró que el 44% de los docentes de planta activos participaran (1.277 docentes), en 2018 tal cifra se incrementó en 10 puntos porcentuales, es decir, llegó al 54% (1.758 docentes). Para el caso de los estudiantes matriculados, en 2015 el porcentaje de participación fue del 4% (2.058 estudiantes), para la vigencia 2018 tal suscripción llegó al 8.4% (4.289 estudiantes). Además de contar con la colaboración de 1.587 personas del personal administrativo del nivel nacional y de las sedes de la Universidad, se involucraron 898 egresados y 43 pensionados.

Como mecanismo alternativo y complementario a los claustros y colegiaturas y a las mesas de trabajo ya mencionadas, se incorporó un componente de participación innovador. Junto con el equipo de trabajo de *UNAL Innova* se desarrolló una estrategia participativa que vinculó a diversos ideadores de la comunidad. El proyecto piloto se tituló “Innovando en la construcción colectiva del Plan Global de Desarrollo 2019-2021” y conllevó una metodología de innovación abierta, que se apoyó en la plataforma www.pgd2021.unal.edu.co, y en sesiones y talleres presenciales con estudiantes, egresados, docentes y administrativos en diversas sedes de la Universidad. Se trató de un ejercicio que generó retos, formuló ideas y contextualizó diversas problemáticas de la Universidad, contribuyendo a desarrollar y fortalecer los ejes estratégicos que hoy conforman el Proyecto cultural y colectivo de nación.

Este trabajo de innovación abierta se inició con una jornada de identificación de los principales retos que enfrenta la Universidad respecto a los énfasis estratégicos definidos

en el documento *Ideas Rectoras*. Veintidós (22) personas pertenecientes o que alguna vez pertenecieron a la Institución, se encargaron de esta tarea y formularon 102 retos (en forma de pregunta), que fueron priorizados por grado de importancia o urgencia de atención. Con base en este trabajo, el equipo de la DNPE y de UN Innova definió la redacción final de los veinte (20) retos que fueron publicados el 19 de septiembre de 2018 en el portal www.pgd2021.unal.edu.co. Posteriormente se desarrollaron distintas actividades de sensibilización, comunicación e ideación para convocar la participación en la plataforma. Veintisiete (27) talleres presenciales (la mayoría con estudiantes de pregrado y posgrado, aunque también se contó con la presencia de administrativos, docentes y egresados), fueron esenciales para convocar a la comunidad. Se logró así que 1.115 ideadores participaran y contribuyeran con 781 ideas.

Finalmente, se abordaron los resultados del ejercicio en la plataforma y se construyó una matriz de ideas, que ofreciera una estructura de análisis al conjunto de ideas propuestas por la comunidad universitaria. Se trató de un insumo de primera mano, que permitió identificar soluciones concretas, líneas de acción, ejes conceptuales y/o dimensiones del ejercicio de innovación abierta, que además delineó caminos para el abordaje del PGD.

Este piloto encontró una manera ampliada, plural y diversa de construir retos y soluciones de Universidad, por medio de ideas que generaron de forma propositiva, desde el entendimiento local y contextual de cada miembro de la comunidad, escenarios de mejora y consolidación para una Universidad a la vanguardia mundial. Se trata de conocimientos que se convierten en una inteligencia colectiva que pretende descubrir nuevas, adecuadas y oportunas soluciones a los retos en diferentes frentes, regiones, culturas, escolaridades y densidades poblacionales.

Así pues, este esfuerzo mezcló las ideas de la comunidad universitaria con las Ideas Rectoras, dando como resultado un amplio catálogo de programas, objetivos y metas, con propuestas y soluciones concretas de forma innovadora y colaborativa. Este esquema también permitió sistematizar de manera ordenada y estructurada los deseos y debates de la comunidad universitaria en diferentes dimensiones: programas, proyectos, iniciativas, mecanismos, enfoques, metodologías, entre otras, brindando una hoja de ruta clara y alineada al imaginario colectivo de las sedes, de manera transdisciplinar. También permitió que los tomadores de decisiones vincularan las propuestas generadas por la comunidad, permitiendo legitimar su acción directiva a partir de este proceso de desarrollo creativo.

Complementariamente se realizó un taller entre los directores y equipos de sedes de presencia nacional, jefes y equipos de las Oficinas de Planeación y Estadística de sedes andinas y equipo de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, con el propósito de avanzar, desde una perspectiva de las sedes, en la definición de las políticas y de los objetivos estratégicos del Plan Global de Desarrollo, y en la revisión de las primeras ideas del plan de acción y del plan de inversión para cada uno de los ejes estratégicos del Plan. Este ejercicio también permitió iniciar el proceso de programación presupuestal.

Que la convocatoria y participación fuera un éxito y que el compromiso de la comunidad universitaria se diera a lo largo de todo el proceso, fue gracias también al trabajo en equipo con la Unidad de Medios de Comunicación (Unimedios) y a la creativa y fuerte campaña que se llevó a cabo a través de mailings y de las redes sociales oficiales de la Universidad en Facebook, Twitter, YouTube e Instagram.

Los resultados de todos estos espacios de participación fueron dispuestos en la plataforma plei2034.unal.edu.co y se expusieron a la alta dirección de la Universidad. Así, durante el tercer taller directivo, facilitado por el equipo del CLG los días 1 y 2 de noviembre, y con base en los insumos generados a lo largo del proceso, se forjó una convergencia frente a los retos adaptativos del equipo, responsabilidades, tareas estratégicas de trabajo y hoja de ruta final para la construcción y redacción del Plan Global de Desarrollo de la Universidad.

Es importante mencionar que los resultados del proceso también se presentaron ante el Consejo Académico y ante el Consejo Superior Universitario, colegiados que además, tuvieron la oportunidad de escuchar a los delegados del Encuentro Intersedes, quienes expusieron y sometieron a discusión los aportes generales y específicos que se fueron recogiendo a lo largo del proceso de claustros y colegiaturas.

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística llevó a cabo la sistematización de las contribuciones de los anteriores espacios de reflexión y preparó la versión preliminar del Plan Global de Desarrollo 2019 - 2021 “Proyecto cultural y colectivo de nación”. Este documento fue enriquecido con los aportes que hicieron el Consejo Académico y el Consejo Superior Universitario cuando se presentó como avance. Finalmente, fue aprobado por el CSU el 29 de marzo de 2019. El Plan, que contiene además las conclusiones del Encuentro Intersedes¹⁶, puede ser consultado en el enlace: [http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Plan Global de Desarrollo 2019-2021.pdf](http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Plan_Global_de_Developmento_2019-2021.pdf).

Como puede verse, en esta primera fase se lograron importantes definiciones y acuerdos que fundamentan el Plan Estratégico Institucional. La primera de ellas, la nueva Visión de la Universidad Nacional de Colombia.

Es importante reseñar el proceso de construcción de la Visión de la Universidad, ya que trasciende la vigencia 2018: La Visión tenía un horizonte a 2017 y desde el año 2014 se generaron distintos espacios de participación y discusión para revisar y definir la Visión con horizonte a 2034 la cual, como se ha señalado antes, será extendida a 2034. Es así como a partir de un estudio de tendencias internacionales y nacionales, estados del arte en temas académicos, propuestas de expertos sobre el quehacer institucional y un análisis de escenarios posibles expresados como relatos para la construcción de la Visión y el Plan

¹⁶ Se puede verificar la correspondencia entre el documento resultado del Encuentro Intersedes y el documento Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 “proyecto cultural y colectivo de nación” en el cuadro comparativo publicado en el enlace:

http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Comparativo_Intersedes_PGD.pdf

Prospectivo de la Universidad, se redactaron los tres volúmenes de “Visión 2034: Aportes para la construcción de la Visión y el Plan Prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034” publicados entre el año 2014 y 2015. Como parte de este proceso también se creó y desarrolló la Cátedra José Félix Patiño, en el marco de la cual se concibieron distintos escenarios cuyas reflexiones fueron publicadas en la memoria de la cátedra en el año 2016 “Visión 20/UN: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años”. Estos documentos se constituyeron en los principales insumos para los diferentes espacios y debates alrededor de este tema.

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

Finalmente, ya para el segundo semestre de 2018, se realizaron los últimos ejercicios de revisión y ajuste de la visión. Tales resultados fueron discutidos por el equipo de alta dirección y su análisis permitió la construcción de una nueva apuesta de Visión compartida.

Visión:

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.

Como ya se mencionó, en el marco de la construcción colectiva del PGD 2019 – 2021 las discusiones se encamararon en una perspectiva más amplia: **la introspección, la reflexión y los lineamientos establecidos en el PGD son componentes del Plan Estratégico Institucional.**

Entonces, para las discusiones pendientes que se adelantarán durante las Fases II, III y IV expuestas en la presente guía metodológica (para orientar la formulación del primer Plan Estratégico Institucional para el período 2019 – 2034), se partirá de la Visión, de la Naturaleza de la Universidad, de sus fines, que es su Misión, del Propósito Superior, del ADN

Organizacional¹⁷ y de los diez grandes propósitos hacia los cuales la institución debe avanzar.

Misión: los fines de la Universidad Nacional de Colombia.

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

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

¹⁷ El Propósito Superior y el ADN Organizacional surge de la reflexión sobre el quehacer del pasado, del actual y sobre el futuro deseado y posible. Implicó conocer los orígenes de las mutaciones adaptativas pasadas, entender por qué se hace hoy lo que se hace y a qué llamados o necesidades de la sociedad se responde y se debe responder en el futuro.

Propósito Superior:

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

ADN organizacional:

- *Entendemos la educación y el acceso al conocimiento como un derecho fundamental de los colombianos.*
- *Estimulamos la formación de ciudadanos íntegros, con pensamiento crítico y con conciencia social, que busquen el bienestar colectivo y el uso pleno de los derechos.*
- *Nos esforzamos por reconocer, entender y promover la cultura y la diversidad de nuestras regiones y sus saberes, para aprovecharla como fuente vital de nuestro espíritu creador.*
- *Actuamos bajo el reconocimiento de nuestra autonomía y la enfocamos en un ejercicio responsable de nuestra libertad.*
- *Inculcamos el liderazgo colectivo, la excelencia y el 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.*

Es decir, lo hasta aquí expuesto constituye un marco conceptual integral, que representa la realidad actual y deseada de la universidad, y facilita entender el funcionamiento de ella como sistema social.

Los ideales de desarrollo, o el decálogo de objetivos estratégicos que se expone a continuación, facilitarán el estudio y la comprensión de la institución y orientarán sobre las interacciones en su interior y con su exterior.

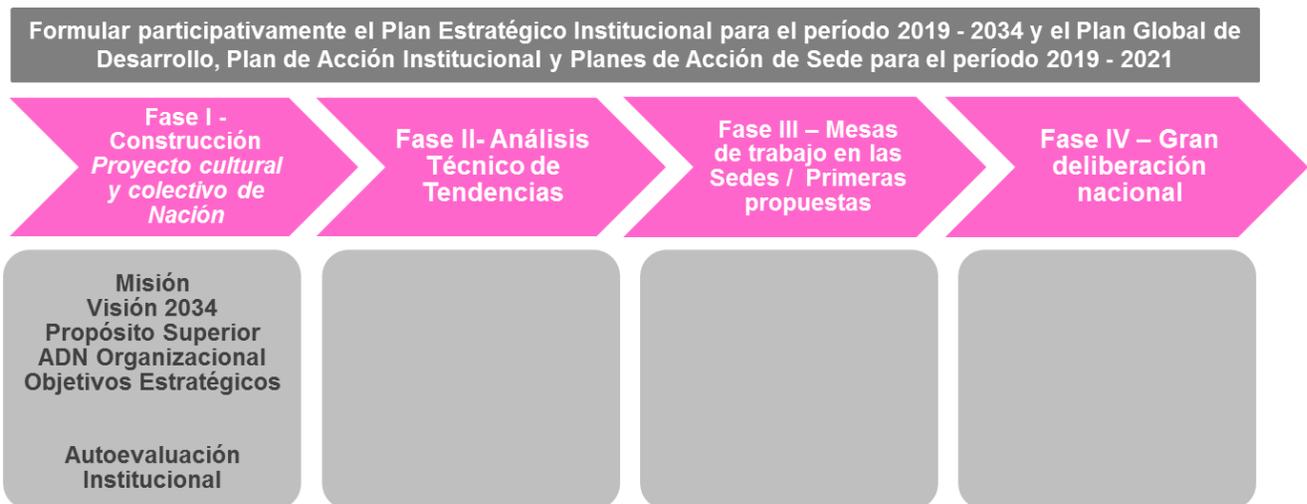
Objetivos Estratégicos.

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.*

Hasta aquí se presenta la visión compartida por la comunidad universitaria y se declaran los objetivos o ideales de desarrollo para pensar estratégicamente.

Adicional a las definiciones hasta aquí señaladas, se deben integrar a este marco conceptual las conclusiones derivadas de los procesos de autoevaluación y acreditación institucional que se viene adelantando. La Autoevaluación en la Universidad es también un proceso de reflexión colectiva, basado en la evaluación y el análisis de diferentes aspectos, que permite como comunidad académica conocer cómo se desarrollan las actividades, identificar fortalezas y diagnosticar los aspectos que se deben mejorar en los programas curriculares y como Institución; a través de la participación en diferentes espacios de estudiantes, docentes, egresados, directivos y administrativos. Actualmente se llevan a cabo dos procesos de autoevaluación: el proceso continuo de autoevaluación de Programas Curriculares de Pregrado y de Posgrado y la Autoevaluación Institucional, enmarcados en las diferentes propuestas realizadas por el Consejo Nacional de Acreditación - CNA (dependencia del Sistema Nacional de Acreditación) en sus diferentes versiones, para fines de acreditación de alta calidad ante el Ministerio de Educación Nacional - MEN¹⁸.

Para lograr la acreditación de alta calidad, se ha realizado una reflexión colectiva en torno a lo que ha sido y significado para la sociedad la Universidad Nacional de Colombia en los últimos diez años, y así identificar las oportunidades de mejora que llevarán hacia la consolidación del proyecto colectivo, científico y cultural más importante de la Nación. Por eso es tan importante que sus resultados constituyan un componente clave del trabajo que se adelantará en el marco de la Fase II de la formulación del Plan Estratégico Institucional.



¹⁸ En: <http://www.acreditacioninstitucional.unal.edu.co/index.php?id=11>

b. Fase II: Análisis Técnico de Tendencias.

Se ha determinado que el desarrollo de esta Fase II sea liderado por **un equipo de expertos**¹⁹ en los asuntos que se deben abordar en cada uno de los objetivos estratégicos²⁰.

Para lograr su compromiso y efectiva vinculación durante esta Fase, se ha definido que estos expertos sean docentes activos o pensionados de la Universidad, reconocidos por una importante trayectoria y logros académicos, y que sean convocados o invitados por la Dirección de la Institución (Rectoría y Dirección Nacional de Planeación y Estadística), para redactar los primeros documentos del proceso de construcción colectiva del Plei, los cuales serán los insumos base para las discusiones que se realizarán en las siguientes Fases.

Considerando que los diez objetivos estratégicos definidos en la Fase anterior representan una completa visión del ideal de desarrollo de la Universidad, es natural la existencia de una estrecha relación entre ellos. Esto amerita que el trabajo a adelantar por los expertos invitados conlleve, en algunos casos, el trabajo conjunto de dos o más objetivos, a saber:

Objetivos estratégicos o agrupación de objetivos estratégicos		Aclaraciones
Objetivo estratégico	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.	Este objetivo será trabajado independientemente por el experto o los expertos definidos.
Agrupación de objetivos estratégicos	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.	Estos objetivos serán trabajados conjuntamente por el experto o los expertos definidos.
	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.	
Objetivo estratégico	4. Promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable.	Este objetivo será trabajado independientemente por el sistema nacional de bienestar

¹⁹ Desde la Dirección Nacional de Planeación y Estadística – DNPE se generará un listado de expertos o especialistas a partir del trabajo realizado en los proyectos de Agendas de Conocimiento, en el proyecto VISIÓN 20/UN, en la publicación de los 3 volúmenes de VISIÓN 2034 y en la colección del Sesquicentenario

²⁰ Ver el Anexo 1, donde se especifican los aspectos mínimos a abordar en el marco de cada objetivo estratégico.

Objetivos estratégicos o agrupación de objetivos estratégicos		Aclaraciones
		y en especial por el Comité Nacional. ²¹ .
Agrupación de objetivos estratégicos	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.	Estos objetivos serán trabajados conjuntamente por el experto o los expertos definidos.
	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.	
Agrupación de objetivos estratégicos	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.	Estos objetivos serán trabajados conjuntamente por el experto o los expertos definidos.
	9. Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.	
Objetivo estratégico	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.	Este objetivo será trabajado independientemente por el experto o los expertos definidos.

Se debe mencionar que existen documentos avanzados en temas estratégicos para la configuración del Plei que son de consulta obligatoria; los expertos deberán servirse de ellos para adelantar su trabajo. Algunos de estos documentos han sido desarrollados en el marco de proyectos del Plan Global de Desarrollo 2016 – 2018 “Autonomía responsable y excelencia como hábito” y del Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 “Proyecto cultural y colectivo de Nación”. Otros documentos corresponden a las discusiones adelantadas en el marco del Consejo Académico de la Universidad Nacional de Colombia, que ha alineado su agenda a los temas estratégicos del Plan Estratégico Institucional. El Anexo 2 del presente documento enumera estos documentos.

Ahora, mientras el equipo de expertos o especialistas va adelantando la construcción de los documentos base, en simultáneo las Sedes, es decir, la Vicerrectoría de Sede y la Oficina de

²¹ Se ha definido trabajar el objetivo estratégico No 4 con el Sistema Nacional de Bienestar y en especial con el Comité Nacional, ya que, además de ser una estructura formal que articula de manera eficiente y organizada las instancias del nivel nacional y de las sedes, ha venido trabajando las temáticas que enmarca este objetivo y ya cuenta con importantes avances, dentro de los que vale la pena destacar el Observatorio de Asuntos de Género y el Observatorio de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad.

Planeación y Estadística en el caso de las Sedes Andinas, y las Direcciones de Sede y su Asesor(a) de Planeación en el caso de las Sedes de Frontera, deberán definir un “**Líder responsable de Sede**” para cada objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos expuesta en la tabla anterior. Este líder responsable de sede además de ser muy conocedor de los asuntos que debe abordar, tendrá como función durante esta Fase enriquecer, en coordinación con el experto, el documento base para la discusión que éste, el experto, ha venido desarrollando para su objetivo o agrupación de objetivos.

Las Sedes de Frontera, podrán definir líderes que sean o provengan de otras sedes, podrán entre ellas designar un mismo líder responsable de sede para cada objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos, o también podrán designar un mismo líder para distintos objetivos estratégicos o agrupación de objetivos estratégicos.

Las sedes tendrán libertad sobre cómo convocar y seleccionar estos líderes, y sobre los mecanismos o incentivos necesarios para su efectiva vinculación y compromiso a lo largo del todo el proceso.

Se ha organizado el trabajo de esta forma, entendiendo que la estructura organizacional, la comunicación de quienes integran la comunidad y las mismas funciones misionales constituyen un sistema complejo (multiplicidad de concepciones, posturas, relaciones, actores, dependencias, objetivos, medios y fines), que a su vez interactúa con otros sistemas. Por ello se justifica iniciar esta Fase con un ejercicio de aprendizaje y comprensión del pasado y de observación del presente, en el que la función inicial del equipo de expertos y líderes de sede será compilar la información clave y realizar el estado del arte de los aspectos que abarca cada objetivo o agrupación de objetivos estratégicos, en tres dimensiones:

- a) *Estructuración y análisis de la problemática*: se hace una diagnosis de cómo está la Universidad en cada uno de los objetivos estratégicos. Es decir, cuáles son las problemáticas allí, junto con sus causas y efectos, población afectada, zona donde se ubica la población afectada y análisis de participaciones que corresponde a los actores que se encuentran involucrados dentro de la temática tratada y su respectivo rol dentro de la misma. Para la estructuración de los problemas se puede usar cualquiera de las metodologías disponibles como MAPP (Método Altadir de Planificación Popular), marco lógico, entre otras.
- b) *Análisis de Tendencias que afectan a la Universidad*: se trata de identificar los factores de inercia o de ruptura. Las tendencias se caracterizan porque tienen vida propia, se gestan en el pasado, se ven en el presente y siguen hacia el futuro; son fenómenos muy estáticos²².

²² Francisco Mojica. ¿Es posible construir el futuro que se quiere? En: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años: Proyecto visión 20/UN: memorias - Cátedra José Félix Patiño; Carlos Miñana Blasco, Elizabeth Bernal Gamboa y Paula Luna, compiladores y editores. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2015, p. 117.

- c) *Análisis temático*: se trata de los factores de cambio, que son los que más interesan, son la mayoría de los elementos con los cuales se lee la realidad pero sobre los que no se sabe qué va a pasar en un futuro porque son ricos en incertidumbre. Consiste en identificar cuáles son los factores que están afectando y dentro de este conjunto, aquellos factores que se denominan variables estratégicas porque son elementos prioritarios que varían en función de otros, por tanto, se debe identificar la causalidad de estos fenómenos para ir generando una visión sistémica de la institución. Finalmente se debe preguntar cuáles son los actores que están detrás de estas variables, qué poderes manejan (alto, moderado o bajo), cuáles son sus intereses y cómo los defienden. Esto es muy importante porque en la siguiente Fase de la formulación del PLei estos actores deben ser convocados para dialogar sobre el cambio que se quiere dar²³.

Así, esta Fase de diagnóstico y exploración es un análisis interconectado de tendencias y de alternativas de futuro (por eso se ha titulado “Análisis técnico de tendencias”), que tiene como propósito realizar un estudio rico y estructurado de contexto, así como ampliar el conocimiento sobre las opciones estratégicas de la Universidad, respondiendo a ¿De dónde venimos? ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde podemos ir? ¿Hacia dónde queremos ir? Es un análisis interno y externo que debe suministrar información pertinente del entorno, para anticipar amenazas y oportunidades y generar una capacidad de respuesta con base en las fortalezas y debilidades identificadas de la Universidad.

Al final de esta Fase se tendrán como resultado 6 documentos base para la discusión que se adelantará en las siguientes fases; 1 por cada objetivo o agrupación de objetivos estratégicos, tal y como se definió en la tabla que se presentó en las páginas 19 y 20. Documentos con el contenido hasta aquí definido y sustentados en un trabajo coordinado del equipo de expertos y de los líderes de sede. Aunque el documento es un trabajo colectivo, **el responsable de la calidad y de su entrega será el experto.**



²³ Mojica, *op. cit*, pp. 117-118

c. Fase III: Mesas de Trabajo en las Sedes – Primeras propuestas.

En esta Fase se deben definir las primeras propuestas concretas que permitan alcanzar los ideales de desarrollo, es decir, los objetivos estratégicos, a partir del reconocimiento de la corresponsabilidad que les asiste a las sedes en el ámbito territorial, y nacional cuando corresponda, y su compromiso en el cumplimiento de las metas que se definan. Es en esta Fase donde se encuentra el sentido principal de la construcción del PLei de abajo hacia arriba. Aquí se debe desarrollar un componente fuerte de participación de la comunidad universitaria y de diferentes actores de la sociedad colombiana, en cada región.

Es necesario mencionar que el ejercicio de planeación PGD/PLei iniciado en el 2018, es un proceso que continua con las actividades programadas para el 2019 y 2020. Las actividades que se proponen en esta guía no están separadas, no son independientes de las que ya se realizaron en la vigencia 2018, al contrario. No se puede entender la programación para 2019 y 2020 como un proceso nuevo, que arranca desde cero. No es coincidencia que desde el inicio la página web del proceso tenga como nombre del dominio plei2034.unal.edu.co.

Así, durante la Fase I ya se surtió una etapa de Claustros y Colegiaturas y de Mesas de trabajo con administrativos, egresados y pensionados²⁴, de donde salieron insumos fundamentales que alimentaron los acuerdos y las definiciones base de este proceso, tal y como se puede evidenciar, por ejemplo, en el cuadro comparativo entre el documento resultado del Encuentro Intersedes y el documento Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 “proyecto cultural y colectivo de nación” publicado en el enlace: http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Comparativo_Intersedes_PGD.pdf

Se reconoce la pertinencia de estos mecanismos de participación, ya que incorporan importantes definiciones y aportes a partir de una mirada crítica, que siempre es importante contemplar y valorar, para escuchar así de primera mano qué piensa la comunidad universitaria sobre la situación de la Universidad y su futuro, garantizando que todos los interesados en aportar lo puedan hacer. Sin embargo, la norma hace de estos espacios conversaciones fraccionadas, donde cada sector o grupo de actores teje por su

²⁴ El Acuerdo 238 de 2017 "Por medio del cual se adopta el Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad Nacional de Colombia" en su Artículo 18 establece para la formulación del PLei que "La Dirección Nacional de Planeación y Estadística diseñará la metodología para la formulación del Plan Estratégico Institucional, la cual deberá contemplar los Claustros y Colegiaturas como mecanismo que garantice la participación del personal académico y de los estudiantes. Esta metodología será estudiada por el Comité Nacional de Planeación Estratégica de la Universidad Nacional de Colombia, que presentará sus recomendaciones al respecto, de acuerdo con la normatividad vigente y con el presente régimen". Por su parte la Resolución de Rectoría No 910 de 2018 "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 por áreas temáticas de la Universidad Nacional de Colombia para la formulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2019 - 2034 y del Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción institucional y Planes de Acción de Sede para el período 2019 - 2021" evidencia que la convocatoria y el desarrollo de los Claustros y las Colegiaturas ya se surtió en el 2018.

lado sus expectativas e intereses, y luego se adicionan. El documento final del Plan Estratégico Institucional no puede ser una compilación, recuento o sumatoria de aportes. Debe ser el resultado de la ponderación, análisis crítico, valoración y toma de posición de los grupos de trabajo responsables de “la síntesis de lo múltiple y la unidad de lo diverso”, una vez discutidas y analizadas las propuestas de los actores del sistema. Por esta razón, esta Fase III corresponde a una evolución a mesas de trabajo en las sedes que sean interdisciplinarias y multiactores²⁵.

Por esta razón se ha definido que mientras el equipo de expertos y los líderes responsables de Sede van adelantando la construcción de los documentos base para la discusión (Fase II), las Sedes, es decir, nuevamente la Vicerrectoría de Sede y la Oficina de Planeación y Estadística en el caso de las Sedes Andinas; y las Direcciones de Sede y su Asesor(a) de Planeación en el caso de las Sedes de Frontera, articuladamente con los líderes responsables de sede, y de acuerdo con sus capacidades, **deberán definir el “Grupo PLei de Sede” para conformar y desarrollar las mesas de trabajo en las sedes.** Las Sedes de Frontera, podrán reforzar su Grupo PLei de Sede con colaboradores provenientes de otras sedes.

Como criterios mínimos y generales al momento de estructurar el Grupo PLei de Sede se definió:

- Los Líderes responsables de Sede de cada objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos, hacen parte de este Grupo.
- Cada Sede establecerá el número de integrantes de su equipo, de acuerdo con sus capacidades y necesidades. Así mismo, cada sede establecerá los incentivos que mejor le parezca para lograr la efectiva vinculación y el compromiso requerido de quienes hagan parte de este Grupo PLei de Sede.
- En el marco de las capacidades de las sedes, se sugiere que sea un grupo integral, es decir, conformado por miembros conocedores de los temas que se están tratando en los objetivos estratégicos, por miembros conocedores del proceso de planeación estratégica y por miembros que puedan ser facilitadores logísticos de las discusiones.
- En el marco de las capacidades de las sedes, se sugiere que sea un grupo multiactores, es decir, integrado por docentes, estudiantes, pensionados, egresados y administrativos, quienes deben tener muy claro su rol y su responsabilidad como integrante de la mesa.

25 Según Morin, es necesario superar el pensamiento simplificador, unidimensional y simplista, es decir, aquel que se vincula ciegamente a un sistema de conocimiento para comprender al mundo sin ser capaz de ir más allá de los límites que impone dicho sistema. En cambio, el pensamiento complejo plantea la concepción de una realidad dinámica, que aborda la heterogeneidad, la interacción, el azar. Para Morin, ningún objeto del conocimiento se puede estudiar en sí mismo, sino en relación con su entorno. Afirma que la realidad no es simple, sino que consta de muchos elementos interconectados, aunque sus límites sean borrosos. Si la realidad no es simple, el conocimiento tampoco puede serlo, pues verlo de esa manera induciría a error. Citado por Javier Medina Vásquez; *et. al. op.cit*, p. 74.

Respecto a las dinámicas de las mesas es importante clarificar que cada líder de sede es el coordinador de una mesa de trabajo de sede y por tanto es el coordinador de los integrantes del Grupo Plei de Sede que trabajaran en esa mesa el objetivo o agrupación de objetivos estratégicos que lidera. También coordina la redacción y entrega de los documentos de Sede que el proceso requiera.

Se reitera que cada Sede es libre de organizar su equipo en esta Fase III como mejor le funcione, respetando lo hasta aquí mencionado. Es una Fase con un amplio componente de flexibilidad.

En el proceso se deben involucrar actores regionales externos a la universidad (por ejemplo, actores que pertenezcan al sector productivo, social, económico, ambiental, público, cultural, actores del Sistema Nacional de Educación, del SUE, del Ecosistema de Investigación, Innovación, emprendimiento y competitividad, incluso a los líderes de las comunidades representativas de la región y las mismas familias). Es importante que se contemplen invitaciones dirigidas y la divulgación para convocar también la libre participación. Participación que debe procurar la diversidad y divergencia en los enfoques (se sugiere realizar un mapeo de actores que se sustente en el trabajo y análisis realizado por los expertos o especialistas en la Fase II). Debe garantizarse que los participantes que asistan a las discusiones se informen previamente con los documentos dispuestos y desarrollados en las Fases I y II.

Debe quedar claro que las mesas de trabajo de sede tienen como objetivo principal fomentar el trabajo colaborativo y la co-creación, lo que implica pensar colectiva y estratégicamente, y ser orientadas bajo el principio del liderazgo colectivo, garantizando una construcción coordinada e integral pensando en toda la Universidad y en el logro de consensos. Específicamente este es un momento de orientación estratégica de las ideas clave para planificar el sistema. Tiene como propósito **establecer rutas claras de acción**, lo cual implica preguntarse, para cada objetivo estratégico, ¿cómo llegar a dónde queremos?²⁶ en un horizonte 14 años, sin olvidar que lo adoptado en el PGD es ya un componente de estas rutas. Evaluar las iniciativas y sintetizar para cada objetivo estratégico las propuestas de políticas, estrategias y programas.

El producto final en cada Sede es un documento por cada una de las mesas de trabajo de sede (6 Mesas = 6 Documentos), con el contenido hasta aquí definido, donde además deben aparecer todos los consensos y el acuerdo de las mesas sobre en qué se está en desacuerdo.

²⁶ Facilita la respuesta el evaluar las condiciones determinantes (factores que son: ejemplo, Colombia tiene una posición geográfica privilegiada, es decir la posición geográfica) e Indispensables para su logro (factores que hay que desarrollar para... ejemplo, para consolidar un sector productivo insertado exitosamente en los mercados internacionales, se requiere como condición indispensable, el fomento a la innovación y el desarrollo de infraestructura física de puertos, carreteras, etc.).

Ya para finalizar las orientaciones básicas sobre esta etapa, mencionar que existen diversas opciones metodológicas para el desarrollo de estas mesas de trabajo; por ejemplo, métodos basados en evidencia que recogen las tendencias y la información cuantitativa; métodos basados en experticia y en conocimientos especializados, que consisten en consultar a personas con conocimiento directo y suficiente sobre asuntos relativos a las decisiones que se deben adoptar; métodos basados en la interacción que facilitan la consulta participativa y extienden la amplitud de la conversación estratégica con los ciudadanos; métodos basados en la creatividad que permiten explorar alternativas y enriquecer el pensamiento estratégico con nuevas perspectivas, de forma no convencional²⁷. Desde esta guía metodológica se sugiere que las sedes diseñen este ejercicio a partir de combinaciones de estos métodos, acorde con la realidad y con las necesidades específicas de su contexto. Aunque también se deja a criterio de cada equipo de sede la selección del mejor camino. A continuación se presenta una tabla que resume y orienta sobre estos métodos señalados para discutir y pensar el futuro según las fuentes de conocimiento e información:

METODOS PARA PENSAR EL FUTURO SEGÚN LAS FUENTES DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	
Basados en	Descripción
Evidencia	Intentan explicar un fenómeno, sobre todo con el apoyo de documentación confiable y medios de análisis. Estas actividades son particularmente útiles para comprender el verdadero nivel de desarrollo del asunto de investigación. Por ese motivo, los métodos cuantitativos benchmarking o análisis comparado, bibliometría, minería de datos y trabajo de indicadores, han ganado popularidad, pues están respaldados por datos estadísticos u otros tipos de indicadores. Son instrumentos fundamentales para la evaluación de tecnología e impacto y para actividades de análisis del entorno. Estos métodos también pueden emplearse para estimular la creatividad, animar la interacción y obtener retroalimentación de los participantes.
Experticia	Dependen de las habilidades y conocimientos de los individuos en un área o tema en particular. Estos métodos se utilizan frecuentemente para: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar decisiones de arriba hacia abajo (Top-Down), es decir, decisiones que se toman desde lo más alto (por ejemplo, la alta dirección de una organización) y que luego llegan a los niveles inferiores de la pirámide organizacional, y • Proveer consejos y hacer recomendaciones. Entre otros ejemplos comunes están los paneles de expertos y los cuestionarios Delphi, los mapas tecnológicos, los árboles de relevancia, los diagramas lógicos, los análisis morfológicos, las tecnologías clave y el sistema de matrices de impacto cruzado (SMIC).
Interacción	Se utilizan al menos por dos razones: <ol style="list-style-type: none"> i) La experticia a menudo se enriquece considerablemente cuando se juntan y se articulan con otros conocimientos técnicos (y de hecho con los puntos de vista de los grupos focales), y ii) Las actividades de la prospectiva se realizan en sociedades donde los ideales democráticos están ampliamente difundidos y la legitimidad entraña actividades de participación e inclusión desde abajo hacia arriba (Bottom-Up), no solo la dependencia de la evidencia y de los expertos (que a veces se utilizan selectivamente). Además, involucra los talleres de escenarios, las votaciones, las encuestas, los paneles de ciudadanos y los análisis de los grupos focales.

²⁷ Medina Vásquez; *et. al. op.cit*, p. 79.

METODOS PARA PENSAR EL FUTURO SEGÚN LAS FUENTES DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	
Basados en	Descripción
Creatividad	Normalmente requieren una mezcla de pensamiento imaginativo divergente y original, a menudo suministrado por maestros o grandes personalidades, por medio de ensayos u otros escritos. Dependen en gran medida de: <ul style="list-style-type: none"> • La inventiva y la ingeniosidad de individuos sumamente capacitados, tales como escritores de ciencia ficción, o • La inspiración que emerge de grupos de personas involucradas en intercambios de ideas o sesiones de eventos emergentes.

Fuente: Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Planificación para el desarrollo. CEPAL. 2014. Pág. 81. En: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf

Formular participativamente el Plan Estratégico Institucional para el período 2019 - 2034 y el Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el período 2019 - 2021



d. Fase IV: Gran deliberación nacional.

Antes de especificar lo que implica esta Fase, es importante indicar que a lo largo de la construcción y socialización de esta guía metodológica se recibieron múltiples observaciones, las cuales coinciden en lo valioso de formular el Plan Estratégico Institucional bajo un enfoque regional e integral, de construcción de abajo-arriba, que trascienda el enfoque normativo y sectorial con el que regularmente se planifica en el país. Sin embargo, ello no implica que no se llame a que el Plan integre **lo sectorial** (que para el caso de la Universidad podría homologarse a los asuntos misionales) y **lo regional**, orientando y organizando así el trabajo de las administraciones a venir hacia un mismo fin.

Para clarificar este asunto, es importante presentar la siguiente analogía entre la forma como funciona y planifica el gobierno nacional y la realidad misma de la Universidad. Existen tres tipos de coordinación y por ende, tres tipos de fallas²⁸:

- i. La coordinación de arriba hacia abajo tiene que ver con las directrices estratégicas del gobierno nacional hacia cada ministerio, región e institución.
- ii. La coordinación de abajo hacia arriba que tiene que ver con los mecanismos de acción colectiva necesarios para construir acuerdos en la sociedad y escoger y

²⁸ Medina Vásquez; et. al. op.cit, p. 152

validar prioridades claras y consistentes. Normalmente, el gobierno nacional o los gobiernos regionales tienen que procesar una gran multitud de demandas atomizadas, dispersas y contradictorias de la población. Por medio de estos mecanismos se busca contribuir a que la acción colectiva sea más coherente.

- iii. Por último, están las fallas de coordinación horizontal, que tienen que ver con las relaciones entre los ministerios, o sea la articulación interministerial. A veces sucede que una medida del gobierno anula el efecto que se pretende obtener con otra, de modo que las políticas públicas compiten entre sí. Por ejemplo, cuando los territorios reciben ofertas simultáneas y contradictorias de los ministerios, no se da abasto desde la región o localidad para atender tal multiplicidad de demandas no coordinadas, emitidas de arriba hacia abajo.

Como se menciona, esta realidad no es muy distinta a la de la Universidad Nacional de Colombia. Corregir estas fallas es la justificación para el ejercicio de síntesis y de toma de decisiones que representa esta última Fase. Aún no existe un Plan de Desarrollo de largo plazo en la Universidad, pero, ya se ha unificado una parte sustancial del componente estratégico: misión, visión, propósito superior, el ADN de la institución y los 10 objetivos estratégicos; estos componentes constituyen el punto de partida para la construcción desde las sedes y sus regiones.

En concreto esta Fase corresponde a la divulgación, discusión y evaluación de las iniciativas propuestas en las mesas de trabajo de la Fase III y a la síntesis del proceso para la toma de decisiones y estructuración de propuestas y hoja de ruta definitiva. Por lo tanto se iniciará con unas **Mesas de Trabajo Intersedes**.

Con los documentos resultados de la Fase anterior, cada líder responsable de Sede para cada objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos participará en la Mesa de Trabajo Intersedes que le corresponda. Junto con los otros líderes responsables de sede para ese objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos, realizarán la primera síntesis nacional del trabajo realizado en las Sedes. Concretamente, se realizarán 6 Mesas de Trabajo Intersedes así:

Número de Mesas	Agrupación de objetivos
Mesa de Trabajo Intersedes No 1.	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.
Mesa de Trabajo Intersedes No 2.	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.

Número de Mesas	Agrupación de objetivos
	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.
Mesa de Trabajo Intersedes No 3. (Coordinada con la Dirección Nacional de Bienestar).	4. Promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable.
Mesa de Trabajo Intersedes No 4.	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.
Mesa de Trabajo Intersedes No 5.	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.
Mesa de Trabajo Intersedes No 6.	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.

Cada una de estas mesas de trabajo será coordinada por una o dos sedes desde su Oficina de Planeación y Estadística si la coordinación compete a una Sede Andina, o desde su Dirección de Sede si la coordinación compete a una Sede de Frontera. Estas mesas de trabajo Intersedes pueden involucrar o consultar actores nacionales e internacionales externos a la universidad en sus discusiones. Su objetivo es evaluar las iniciativas propuestas en las Sedes y sintetizar para cada objetivo estratégico el consolidado de propuestas de políticas, estrategias y programas para la Universidad Nacional de Colombia. **Es posible que por su complejidad algunos temas no queden suficientemente estructurados, pero, de acuerdo a su importancia deben quedar agendados para ser resueltos siguiendo el cronograma de la hoja de ruta con horizonte 2034.**

Dado que se está en modo futuro y que el futuro hay que construirlo desde ahora, cuando sea pertinente, se deben presentar y describir los posibles escenarios que surjan y las

variables clave que lo componen. Como se trata de un ejercicio a 14 años, **se deben determinar los hitos ineludibles que permitirán saber si se avanza adecuadamente por el camino que se adopte** (estos hitos deben corresponder a cada uno de los periodos rectorales que cubra el Plei).

El producto final de este primer trabajo en esta Fase es un documento de cada una de las Mesas de Trabajo Intersedes (6 Mesas = 6 Documentos). Este documento debe responder a los criterios de unidad que se establezcan para la entrega, y allí deben aparecer también todos los consensos y el acuerdo de las mesas sobre en qué se está en desacuerdo.

Se ha planteado que esta fase integre un fuerte componente de comunicación, socialización y transparencia, por lo que será acompañada de conversatorios y foros en todas las sedes sobre el Plei y coloquios sobre asuntos complejos que requieran más desarrollo.

Para ello, **los líderes responsables de Sede para cada objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos, desarrollarán conversatorios y foros en su sede con la comunidad académica, en donde se expondrán las propuestas consignadas en los documentos resultados Mesas de Trabajo Intersedes.** Podrán convocar invitados especiales de talla nacional o internacional para enriquecer la argumentación. Es un momento para extender la participación y profundizar la relación con la comunidad, lo cual tiene que ver con brindar acceso al conocimiento y a la creación y desarrollo de redes que contribuyan a mejorar la calidad del diálogo social sobre el futuro de la Universidad.

Los líderes responsables de Sede, consolidarán los nuevos aportes que se desprendan de estos conversatorios en las Sedes y se convocará una vez más las Mesas de Trabajo Intersedes para generar una nueva propuesta enriquecida por cada mesa que debe ser publicada (6 Mesas = 6 Documentos enriquecidos).

Estructuradas las primeras propuestas de síntesis y enriquecidas con el dialogo ampliado de la comunidad universitaria, **la Dirección Nacional de Planeación y Estadística articuladamente con las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes Andinas y con las Direcciones de las Sedes de Frontera, procederá a organizar y sintetizar tales propuestas en un único documento y hará un ejercicio de asignación de prioridades para la toma de decisiones,** afinando las visiones de futuro y contribuyendo a una mejor planificación. **De este trabajo saldrá la primera propuesta de Plan Estratégico Institucional con horizonte a 2034.**

Esta primera propuesta será llevada al Comité Nacional de Planeación Estratégica para su evaluación, propuesta de ajustes y aval, concluyendo así la propuesta definitiva de Plan Estratégico Institucional que será presentada al Consejo Académico para su concepto y al Consejo Superior Universitario para su aprobación.

Es decir, este es el momento de adopción de decisiones, respondiendo definitivamente ¿qué hacer? a partir del “portafolio” estructurado en todas las mesas de trabajo. El

documento final debe ilustrar los escenarios de futuro posibles y el escenario apuesta para la Universidad Nacional de Colombia a 2034. Sintetizará el contexto, los problemas nodales y la manera como habrán de proyectarse los 10 objetivos estratégicos y sus variables claves por escenario, con estrategias pertinentes, coherentes y verosímiles, lo que implica también el establecimiento de hitos para cada periodo rectoral (avances, resultados y logros).

El Plan Estratégico Institucional debe ser compartido y se ha de constituir en un punto de encuentro de la comunidad universitaria, debe inspirarla a emprender los cambios estructurales requeridos y a enfrentar los grandes desafíos.



e. Componente Transversal: Innovación Abierta con UNAL Innova

Teniendo en cuenta los positivos resultados que se presentaron en el proyecto piloto “Innovando en la construcción colectiva del Plan Global de Desarrollo 2019-2021” implementado en la Fase I bajo el liderazgo de UNAL Innova y de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, durante las fases restantes de éste proceso se continuará con éste componente transversal de innovación abierta. Se trata de la aplicación de un mecanismo de participación colaborativa hacia la comunidad universitaria para la definición del Plan Estratégico Institucional 2034.

Este componente busca construir y aplicar una estrategia que apoye a las Mesas de Trabajo de Sede y a las Mesas de Trabajo Intersedes en cada uno de los objetivos estratégicos o agrupación de objetivos estratégicos: De acuerdo con los lineamientos de trabajo hasta aquí establecidos, una vez se definan los líderes responsables de sede para cada objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos, es necesario definir y consensuar con ellos, un diseño metodológico de las mesas de trabajo y unos criterios de unidad para la entrega de los documentos resultado de las Mesas de Sede e Intersedes, en procura de una fácil armonización, entendimiento y consolidación de los avances.

Esta labor será liderada por *UNAL Innova* y consiste en talleres de co-creación de herramientas (Kit de herramientas) que contribuirán a la ideación en la mesas. Las sesiones serán experienciales y facilitarán, en los ejercicios a venir, la planeación estratégica, el análisis y estructuración de problemáticas, la priorización, la optimización del tiempo, la mejora continua, la captura de información, el pensamiento visual, entre otros.

El proceso será apoyado por una plataforma virtual colaborativa y de socialización del PLei, gestionada también por *UNAL Innova*, donde a partir de los documentos insumos para preparar las mesas de trabajo y los documentos resultados de las mismas, se dinamizará la inteligencia colectiva, descubriendo consensos y disensos y ubicando retos y soluciones alrededor del PLei. El uso de esta herramienta tecnológica desarrollada en el marco de la innovación abierta, permitirá la convergencia y socialización complementaria hacia la comunidad universitaria.

En consecuencia, la plataforma *UNAL Innova* se pone a disposición como canal de comunicación para que todas las mesas de trabajo, en tiempo real, publiquen sus avances/aportes. Los líderes responsables de sede (o el integrante de su mesa de trabajo que sea designado para ello) serán los responsables de dinamizar el contenido y de actualizar la información en la plataforma. A su vez, la comunidad universitaria y actores externos, no solo tendrán acceso a estas publicaciones, también podrán consignar sus ideas alrededor de los temas tratados.

Recapitulando, el trabajo definido con *UNAL Innova* contribuirá a la definición e incorporación de un protocolo, que permita estandarizar la captura, sistematización y publicación de la información a través de la plataforma colaborativa, que entra en acción como repositorio de los insumos y resultados tanto de las Mesas de Trabajo de Sede como de las Mesas de Trabajo Intersedes. Con ello cumple también una función de difusión y socialización del proceso y punto de partida para conocer los debates e ideas que respondan de manera propositiva, desde el entendimiento local y contextual de cada mesa, objetivo y sede, a la construcción y consolidación del PLei 2034. Permitirá la lectura de los procesos adelantados y evidenciará la labor de síntesis, resumen e informe y la agrupación de líneas de consenso y disenso. Facilitando entender, en tiempo real, las necesidades, avances y obstáculos del proceso gradual e inédito de construcción del PLei.

f. Componente Transversal: Estrategia de Comunicaciones

Teniendo en cuenta los llamados de la comunidad universitaria, respecto a una mayor socialización de los resultados y del proceso de construcción colectiva del PLei, se implementará una estrategia comunicativa agresiva, que acreciente el reconocimiento y la visibilidad de lo que esté sucediendo durante las fases definidas, contribuyendo así a una comunicación transparente, efectiva y eficiente.

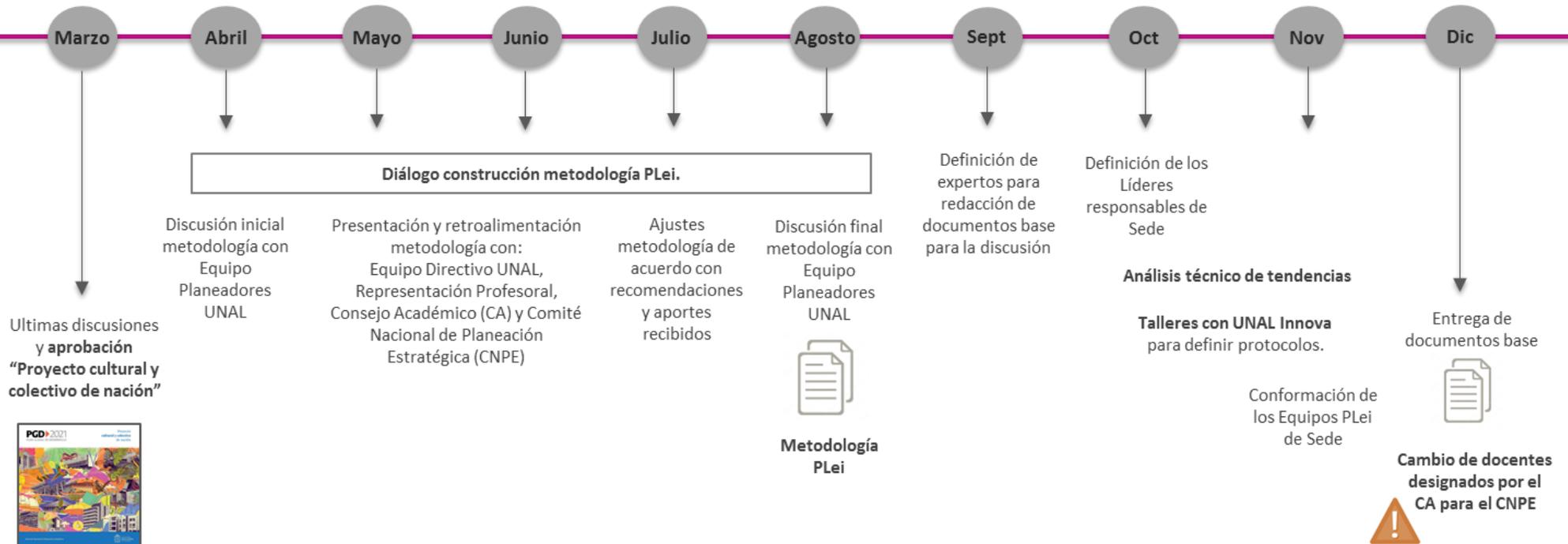
Formular participativamente el Plan Estratégico Institucional para el período 2019 - 2034 y el Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el período 2019 - 2021



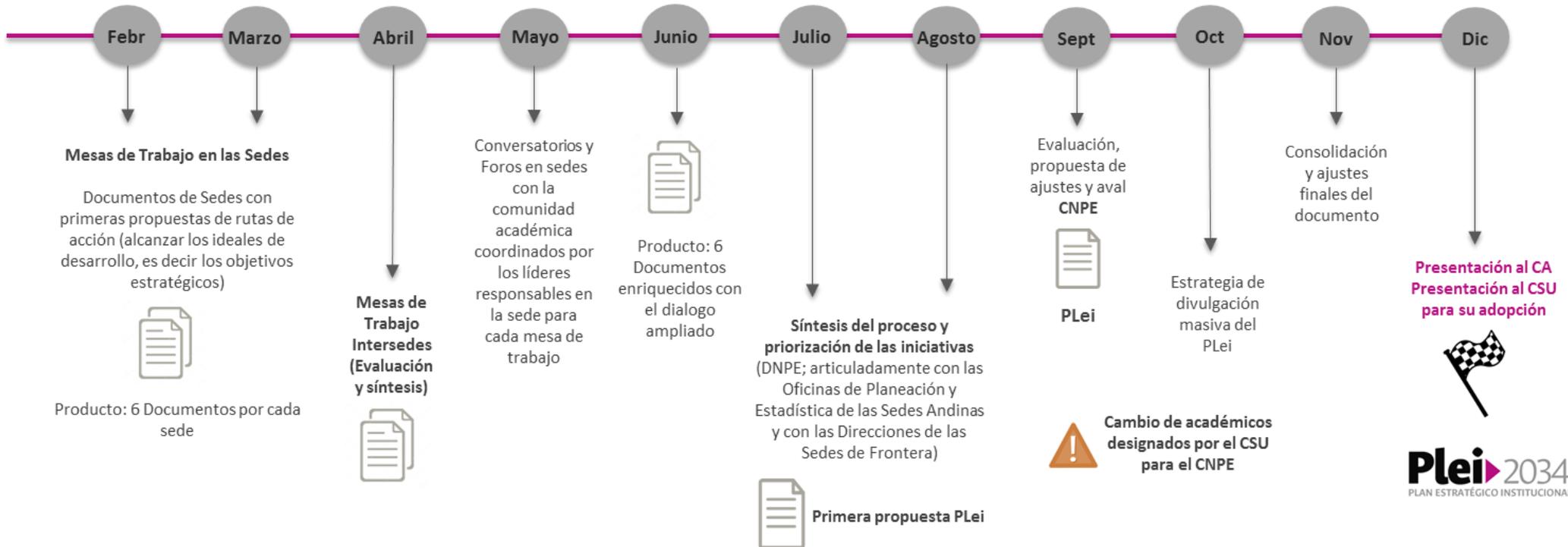
CRONOGRAMA 2018 - 2019



CRONOGRAMA 2019



CRONOGRAMA 2020



Referencias

Amaya Pulido, Pedro José. Colombia un país por construir: Problemas y retos presentes y futuros. Una propuesta para el análisis, la controversia y la concertación. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2001.

Collis, David J. *Strategic Thinking*. Harvard Managementor. Sin fecha.

Costas Markides. *What is strategy and how do you know if you have one?* Business Strategy Review, Vol. 15, No. 2, 2004.

Medina Vásquez, Javier; Becerra, Steven y Castaño, Paola. Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Planificación para el desarrollo. Santiago de Chile CEPAL, 2014. En: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf

Ocaña, José Andrés. Pienso, luego mi empresa existe. España, Club Universitario, 2006.

Masifern, Esteban y Vilà, Joaquim. Strategic thinking: strategy as a shared framework in the mind of managers. Research Paper No 461. IESE - University of Navarra, 2002.

Miñana Blasco, Carlos; Bernal Gamboa, Elizabeth y Luna, Paula (eds.). Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años. Proyecto visión 20/UN: memorias - Cátedra José Félix Patiño, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2015.

Universidad Nacional de Colombia. Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 “Proyecto cultural y colectivo de nación. Bogotá, 2019. En: <http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Plan Global de Desarrollo 2019-2021.pdf>

ANEXO 1 – ASPECTOS MÍNIMOS A ABORDAR POR CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO

- 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.

Aspectos mínimos a abordar:

- La relación entre construcción de región y construcción de Nación
- Adopción argumentada por parte de la Universidad Nacional de Colombia de un modelo de regiones
- Caracterización de cada región en línea con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, y los sistemas de CT& y de competitividad regionales
- El modelo integrado y armonizado de sedes para ese modelo de regiones (descentralización)
- Políticas para la reducción de las inequidades entre sedes de la UNAL
- Implicaciones del modelo de regiones y sedes en la política académica y el tema de la pertinencia académica
- Política de fronteras, inclusión y paz
- Implicaciones del modelo de regiones y sedes en la organización de la UNAL
- Propuestas para pilotos en este sentido
- Priorización de estrategias y hoja de ruta de un plan de regionalización

- 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.

Aspectos mínimos a abordar:

- Síntesis de la evaluación de las tres últimas reformas académicas, lecciones aprendidas
- Fundamentos conceptuales de la formación integral y sus implicaciones en el currículo
- Correspondencia entre el modelo de desarrollo ideal para Colombia y la oferta académica de la Universidad
- Análisis de valor agregado en la formación
- Modelos pedagógicos y buenas prácticas
- Enfoques y políticas de calidad y evaluación académica
- Priorización de estrategias y hoja de ruta de un plan de mejora en la formación de seres humanos integrales

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.**

Aspectos mínimos a abordar:

- El aprendizaje colaborativo y sus implicaciones prácticas en los ambientes de formación
- Políticas y estrategias para el fomento de la interdisciplinariedad
- Escenarios innovadores para la armonización de las funciones misionales
- Conceptualización de la armonización de las funciones misionales y el enfoque de bienestar como gestión del desarrollo humano
- Los campus como escenarios de aprendizaje y de formación integral
- Construcción de comunidades, redes de práctica y aprendizaje colaborativo
- Implicaciones sobre la institucionalidad de la investigación y la interacción con la sociedad (grupos, redes, centros, institutos, alianzas, Escuela Permanente de pensamiento Universitario, focos y centros de pensamiento)
- Priorización de estrategias y hoja de ruta para la innovación académica y la implementación de nuevos ambientes de formación

4. **Promover una educación inclusiva** para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de **una cobertura responsable.**

Aspectos mínimos a abordar:

- El derecho a la educación en la Universidad
- El imperativo de la calidad y la cobertura responsable
- Cobertura, transformación digital e innovación académica
- Armonización del Sistema Nacional de Educación y de las Universidades estatales, enfoque y estrategias
- El sentido y alcance del crecimiento sostenible de la Universidad Nacional de Colombia
- Diagnósticos de acceso, permanencia y graduación – perfil del desertor
- Conceptualización de una educación inclusiva, que incorpore aspectos como la vulnerabilidad, multietnicidad y multiculturalidad; y que derive en políticas y prácticas con enfoque de equidad tanto en el acceso, como en la permanencia y la graduación
- Evaluación integral de los programas PAES, PEAMA, Equidad de género, y atención a la discapacidad. Ajustes a dichos programas
- Política de bienestar estudiantil de posgrado
- Política de bienestar docente
- Política de bienestar del personal administrativo

- Sistema nacional e internacional de movilidad y bienestar como gestión del desarrollo humano
- Priorización de estrategias y hoja de ruta para la educación inclusiva

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**²⁹.

Aspectos mínimos a abordar:

- Evaluación de las capacidades por áreas estratégicas priorizadas en el pasado para la gestión del conocimiento, la creación y el desarrollo de la cultura y la sensibilidad
- Estrategias de relacionamiento con los ecosistemas regionales de ciencia, tecnología, innovación y competitividad
- Política de fortalecimiento del talento humano de apoyo directo a lo misional
- Política nacional de gestión de laboratorios y demás escenarios de prácticas académicas
- Creación y fortalecimiento de las Oficinas de Gestión de Proyectos PMO para megaproyectos
- Política editorial de la Universidad para la difusión del conocimiento y la visibilidad de las capacidades
- Priorización de estrategias y hoja de ruta para el mejoramiento de las capacidades

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.

Aspectos mínimos a abordar:

- Establecimiento de prioridades regionales de la Universidad para proyectos de ciencia, tecnología, innovación, derivados de los encuentros regionales
- Establecimiento de políticas de la UNAL para lo rural
- Validación y ajuste a las áreas estratégicas priorizadas en el pasado para la gestión del conocimiento, la creación y el desarrollo de la cultura y la sensibilidad
- Adopción de la política de innovación y emprendimiento de la Universidad Nacional
- Priorización de estrategias y acciones de transferencia de conocimiento de doble vía
- Articulación con el sistema nacional de regalías

²⁹ Se recomienda el texto: "Colombia un país por construir" (2001). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Editor Pedro Amaya Pulido.

- Priorización de estrategias y hoja de ruta para la interacción regional, la reconstrucción del tejido social, la superación de la guerra y la construcción de paz

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.

Aspectos mínimos a abordar:

- Establecimiento de políticas y prioridades para la internacionalización académica y cultural de la Universidad
- Ajustes a la política y estrategias de movilidad nacional e internacional entrante y saliente
- Difusión internacional y nacional de la producción, resultados e impactos de la investigación y creación cultural
- Fomento a la co-creación de conocimiento con comunidades internacionales
- Difusión internacional de las experiencias nacionales en inclusión, equidad y construcción de la paz
- Estrategias de fomento del bilingüismo y para la conservación de las lenguas autóctonas
- Priorización de estrategias y hoja de ruta para el posicionamiento y la visibilidad internacional de la Universidad

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.

Aspectos mínimos a abordar:

- Políticas, estrategias y objetivos de crecimiento e impacto nacional y regional de la Universidad Nacional
- Establecer la estrategia y los proyectos específicos de transformación institucional de la Universidad Nacional en correspondencia con el modelo de crecimiento definido y que incluya el tema de la transformación digital y el desarrollo regional
- Plan Maestro de Infraestructura Física y Tecnológica
- Definir una estrategia de financiación sostenible de largo plazo para la Universidad, que se articule con el Sistema Universitario Estatal y se sustente en un marco de gastos de mediano plazo (a 2034) que incluya funcionamiento, inversión y servicio de la deuda, adoptando el Catálogo Integrado de clasificación presupuestal
- Desarrollar un análisis de riesgo estratégico institucional y el plan de gestión del riesgo

- Priorización de estrategias y hoja de ruta para el desarrollo institucional sostenible

9. Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.

Aspectos mínimos a abordar:

- Basado en los diagnósticos existentes y lo establecido para la transformación institucional y digital definir la estrategia de transformación de la cultura y el clima organizacional
- Definir las políticas y estrategias para la formación en la integridad y ética en toda la comunidad universitaria y los mecanismos para evaluar los avances logrados en ese sentido
- Establecer la política y estrategia de comunicaciones internas priorizando el diálogo directo, la generación de confianza y la afectividad
- Establecer la política y estrategia de gestión patrimonial tangible e intangible
- Evaluar los logros y ajustar el plan anticorrupción con un horizonte de 14 años
- Evaluar y ajustar el sistema permanente de rendición de cuentas a la comunidad académica y a la sociedad en general
- Priorización de estrategias y hoja de ruta para el desarrollo de la cultura de comunicación, memoria, patrimonio integridad y ética

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.

Aspectos mínimos a abordar:

- Establecer la política y los escenarios para avanzar en gobernabilidad y gobernanza universitaria que materialice el principio del liderazgo colectivo y la autonomía.
- Establecer la política de gestión por procesos y evaluar la conveniencia y factibilidad de establecer la oficina de organización y métodos OYM como parte de la transformación institucional y digital
- Ajustes normativos y simplificación del marco normativo en correspondencia con los cambios priorizados
- Priorización de estrategias y hoja de ruta para el mejoramiento de la gestión institucional y de la gobernanza

**ANEXO 2 – DISCUSIONES Y DOCUMENTOS AVANZADOS EN TEMAS ESTRATÉGICOS PARA
LA CONFIGURACIÓN DEL PLei (Por completar).**

- Documento consolidado del proceso de autoevaluación para la acreditación institucional y su respectivo plan de mejoramiento.
- Documento de estudio del impacto de los programas PAES y PEAMA. Educación inclusiva en la Universidad Nacional de Colombia
- Política de Innovación y emprendimiento de la UNAL
- Documento avance de Transformación Organizacional – Vicerrectoría General