

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2010-2012

POR UNA UNIVERSIDAD DE EXCELENCIA,
INVESTIGADORA, INNOVADORA Y
A LA VANGUARDIA DEL PAÍS





UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**PLAN GLOBAL
DE DESARROLLO
2010-2012**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2010-2012

POR UNA UNIVERSIDAD DE EXCELENCIA,
INVESTIGADORA, INNOVADORA
Y A LA VANGUARDIA DEL PAÍS

NOVIEMBRE DE 2009

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

RECTOR

Moisés Wassermann Lerner

VICERRECTORA GENERAL

Beatriz Sánchez Herrera

VICERRECTORA ACADÉMICA

Natalia Ruiz Rodgers

VICERRECTOR INVESTIGACIÓN

Rafael Molina Gallego

GERENTE NACIONAL

FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO

Ángela María González Lozada

SECRETARIO GENERAL

Jorge Ernesto Durán Pinzón

VICERRECTOR SEDE BOGOTÁ

Julio Esteban Colmenares Montañez

VICERRECTORA SEDE MEDELLÍN

Ana Catalina Reyes Cárdenas

VICERRECTOR SEDE MANIZALES

William Ariel Sarache Castro

VICERRECTOR SEDE PALMIRA

Carlos Iván Cardozo Conde

DIRECTORES DE SEDE

Orinoquia: Rodrigo Cárdenas Acevedo

Amazonia: Fernando Franco Hernández

Caribe: José Ernesto Mancera Pineda

JEFES OFICINAS DE PLANEACIÓN

Oficina Nacional de Planeación: José Vidal Betancur Velásquez

Sede Bogotá: Nelson Lugo Torres

Sede Medellín: Francisco Zapata Builes

Sede Manizales: Constanza Montoya Restrepo

Sede Palmira: Nelson Lozano Duque

DECANOS

Sede Bogotá

Agronomía: Iván Alonso Montoya Restrepo

Artes: Rodrigo Marcelo Cortés Solano

Ciencias: Ignacio Mantilla Prada

Ciencias Económicas: Jorge Iván Bula Escobar

Ciencias Humanas: Sergio Bolaños Cuéllar

Derecho, Ciencias Políticas y Sociales: José Francisco Acuña Vizcaya

Enfermería: Raquel Natividad Pinto Afanador

Ingeniería: Diego Fernando Hernández Losada

Medicina: Carlos Alberto Agudelo Calderón

Medicina Veterinaria y de Zootecnia: Gonzálo Mejía Ortega

Odontología: María Clemencia Vargas Vargas

Sede Medellín

Arquitectura: Juan Carlos Ochoa Botero

Ciencias: Luis Alfonso Vélez Moreno

Ciencias Agropecuarias: José Régulo Cartagena Valenzuela

Ciencias Humanas y Económicas: Renzo Ramírez Bacca

Minas: John William Branch Bedoya

Sede Manizales

Administración: Luz Arabany Ramírez Castañeda

Ciencias Exactas y Naturales: Andrés Rosales Rivera

Ingeniería y Arquitectura: Camilo Younes Velosa

Sede Palmira

Ciencias Agropecuarias: Mario Augusto García Dávila

Ingeniería y Administración: Luis Eduardo Ordóñez Santos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

MINISTRA DE EDUCACIÓN NACIONAL

MARÍA FERNANDA CAMPO SAAVEDRA

Presidenta Consejo Superior Universitario

JAVIER BOTERO ÁLVAREZ

Viceministro de Educación Superior

MOISÉS WASSERMANN LERNER

Rector Universidad Nacional de Colombia

JORGE ORLANDO MELO GONZÁLEZ

Delegado del Presidente de la República

PAULO JAIRO OROZCO DÍAZ

Delegado del Presidente de la República

EDUARDO BRIEVA BUSTILLO

Representante de los ex rectores

R.P. GERARDO REMOLINA VARGAS

Representante Consejo Nacional

de Educación Superior CESU

IGNACIO MANTILLA PRADA

Representante Consejo Académico

MARIO ESTEBAN HERNÁNDEZ ÁLVAREZ

Representante Profesoral - Principal

FABIÁN HUMBERTO MORENO RAMÍREZ

Representante Estudiantil - Suplente

JORGE ERNESTO DURÁN PINZÓN

Secretario General

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Secretaría Técnica

Oficina Nacional de Planeación

José Vidal Betancur Velásquez, Director

Constanza Elena Rojas Olivera

Diana Cecilia Pereira Giraldo

Dorian Cubillos Alfonso

Luis Felipe Sánchez Mesa

Luz Stella Oviedo Molina

María Claudia Galindo González

Nelson Enrique Vivas Velandia

Wilson Heraldo Vargas Rodríguez

Corrección de estilo

Óscar Torres

Diseño y diagramación

Isabel Sandoval M.

Fotografías de portada

Unimedios/Universidad Nacional de Colombia

Preparación editorial e impresión

Editorial Universidad Nacional de Colombia

CONTENIDO

	PRESENTACIÓN	11
	INTRODUCCIÓN	13
1	MARCO DE REFERENCIA	17
	1.1 Misión	17
	1.2 Visión	18
	1.3 Visión 2017	18
2	EVALUACIÓN PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2007-2009	23
	2.1 Política Educación de Calidad: Modernización, Docencia e Internacionalización Académica	23
	2.2 Política Universidad Intensiva en Investigación: Consolidación de una Investigación de Proyección Nacional y Competitiva Internacionalmente	27
	2.3 Política de Bienestar Integral: Bienestar Universitario para el Desarrollo de la Autonomía, la Dignificación de la Condición Humana y la Convivencia Pacífica de los Miembros de la Comunidad Universitaria	29
	2.4 Política Universidad Multisedes: Modernización de la Gestión Administrativa y Financiera de Apoyo a una Academia de Excelencia con Autonomía, Responsabilidad y Eficiencia	30
3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	33
	3.1 Análisis interno	34
	3.1.1 Formación	35
	3.1.2 Investigación y extensión	39
	3.1.3 Bienestar	43

3.1.4 Desarrollo institucional	44
3.2 Análisis externo	45
3.2.1 Contexto internacional	45
3.2.2 Contexto nacional	49
3.2.3 Respuesta de la Universidad: retos y desafíos	54

4 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA 57

4.1 Líneas y programas	57
4.1.1 Línea formación de excelencia	58
4.1.2 Línea ciencia, tecnología, innovación y creación artística	60
4.1.3 Línea universidad para los estudiantes	62
4.1.4 Línea desarrollo institucional para fortalecer la presencia en la nación	63
4.1.5 Línea comunicación con la sociedad	65
4.1.6 Línea internacionalización	67
4.2 Metas e indicadores	70
4.2.1 Línea formación de excelencia	71
4.2.2 Línea ciencia, tecnología, innovación y creación artística	72
4.2.3 Línea universidad para los estudiantes	74
4.2.4 Línea desarrollo institucional para fortalecer la presencia en la nación	75
4.2.5 Línea comunicación con la sociedad	78
4.2.6 Línea internacionalización	79

5 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL 81

5.1 Elementos para adelantar el proceso de seguimiento y evaluación	81
---	----

6 FINANCIACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2010-2012 83

7	BIBLIOGRAFÍA	87
8	ANEXOS	91
8.1	Indicadores básicos de la Universidad Nacional de Colombia, 2009	92
8.2	Etapas que se llevaron a cabo para la formulación del Plan global de desarrollo 2010-2012	94
8.2.1	Etapa I: Documentación inicial	94
8.2.2	Etapa II: Encuestas y entrevistas institucionales	94
8.2.3	Etapa III: Claustros y colegiaturas	95
8.2.4	Etapa IV: Formulación definitiva del Plan Global de Desarrollo 2010-2012	96

PRESENTACIÓN

Entregamos en esta publicación a la comunidad académica de la Universidad Nacional de Colombia y al país entero el plan de desarrollo “Por una Universidad de Excelencia, Investigadora, Innovadora y a la Vanguardia del País” para el periodo 2010-2012. Es un plan con una mirada hacia el futuro y con sueños que se pueden hacer posibles, pero con realismo y sólidamente fundamentado en hechos e información disponible. Se basa en una visión propuesta y adoptada hace algo más de tres años y que guio el plan 2006-2009. Por tanto, en buena medida contempla la consolidación de desarrollos de ese periodo, el fortalecimiento de líneas iniciadas entonces y el de proyectos que ya empezaron a dar resultados, así como de otros que avanzaron generando importantes expectativas para el manejo eficiente de la institución.

Como insumos del esfuerzo de construcción del plan se tuvo muy en cuenta la situación de la educación en todos sus niveles en el país, y muy especialmente la del Sistema Universitario Estatal. Se consideró el papel que las universidades han asumido en la construcción de las sociedades del conocimiento y el impacto que han tenido en el desarrollo social, económico y cultural de las naciones. Se discutió la importancia de la investigación en la construcción de los potenciales nacionales y el rol de la extensión en la comunicación efectiva de las academias con las sociedades que las sustentan y esperan respuestas de ellas. Esa comunicación con la sociedad tiene en este plan un papel prominente porque para dar respuestas hay que escuchar las preguntas, no solo generarlas en procesos endógenos y en comunidades aisladas.

El plan contempla una Universidad orientada hacia el estudiante. Este propósito se basa en un gran esfuerzo para construcción de equidad social dando las mejores oportunidades a jóvenes muy capaces pero con recursos limitados. Por eso no se contenta con ofrecer alguna educación sino que pretende dar la mejor posible en nuestro medio, para llevar a sus egresados a posiciones de liderazgo en la sociedad colombiana.

Con el cumplimiento de esos propósitos la Universidad Nacional espera ser un actor social de la más alta relevancia para el país. La construcción del plan fue participativa. Tomó por eso más de seis meses (para un periodo de ejecución de apenas 36) con presentación de documentos básicos para discusión, encuestas entre diversos

estamentos académicos y extraacadémicos, claustros y colegiaturas, publicaciones, y una página web que permanentemente expuso todo el proceso y cada uno de los documentos generados, y que ha recibido más de 50.000 visitas. Los resultados de cada uno de los procesos de deliberación están expuestos y el plan responde a inquietudes presentadas en todas las etapas, no solo en la final. Los Consejos Académico y Superior han recibido oficialmente el informe de la reunión de colegiaturas interseeds. Todos esos resultados se analizaron con interés y respeto y se incorporaron en la medida de lo posible.

Es importante entender que el Plan de Desarrollo es un instrumento técnico, requisito indispensable en la administración pública, para ejecutar los recursos de inversión (tanto los que provienen del gobierno como los obtenidos por esfuerzos propios), alineado con los grandes propósitos generales de la Universidad y de su proyecto académico. Este documento es paralelo y puede ser introductorio a discusiones que se den sobre la orientación de nuestras políticas educativas y sobre nuestro gobierno, pero no las reemplaza.

El plan es grande de espíritu, pero infortunadamente limitado por los recursos modestos que se ponen a disposición de la universidad en un país que aún no la tiene en el centro de sus estrategias de desarrollo, aunque lentamente la ha venido incorporando a tímidos discursos. Una tarea importante en el futuro cercano es la de consolidar esa presencia en las prioridades nacionales y argumentar con solidez y claridad hasta que se convierta en una auténtica política de Estado.

Moisés Wassermann Lerner
RECTOR

INTRODUCCIÓN

Cuando se cumpla el periodo de ejecución del presente Plan Global de Desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia 2010-2012, nuestra institución habrá llegado a sus 145 años de existencia. De una u otra manera, ya más de 140 años de historia nacional han sido testigos de su discurrir como el gran proyecto de la educación superior del país, en una marcha que no ha estado exenta de logros y contradicciones, pero en la cual la Universidad ha tratado siempre de acompasar su paso con el de los demás ciudadanos, de acuerdo con las condiciones impuestas por el difícil camino de la formación de la nación y construcción del Estado en Colombia.

Distintos momentos históricos y variados intentos de ajuste institucional confirman tanto la vocación moderna de la Universidad como su disposición a adaptarse a las circunstancias cambiantes, con el fin de mantenerse siempre vigente en cuanto a su pertinencia académica y social. Durante su desarrollo histórico e institucional, la Universidad ha preservado, en medio de múltiples dificultades y retos, valores fundamentales para la vida social y la democracia del país: su *naturaleza pública* como bien colectivo de todos los colombianos, su *calidad académica* como compromiso irrenunciable con el saber y el arte, su *autonomía universitaria* como principio rector para su relación con la sociedad que la sostiene y con la comunidad interna que la anima y sus *condiciones democráticas* propias de un espacio abierto a la crítica, la creación y el pensamiento en todas sus posibilidades.

Sin embargo, como parte de la encrucijada en que se debate el país en la actualidad acerca de su futuro social e institucional, existe una evidente y particular indefinición acerca del valor que se debe dar a las universidades públicas en general y a la Universidad Nacional de Colombia en particular, que de persistir, no solo pondría en riesgo la supervivencia de dichas universidades sino la de la sociedad misma. En efecto, para las sociedades actuales es un asunto de sobrevivencia colectiva el optar sin vacilaciones por el uso intensivo del conocimiento con el fin de cerrar la brecha entre la pobreza y la riqueza, escoger entre el desarrollo sostenible o el atraso, definirse por la dignidad de las naciones en lugar de asistir a su degradación, preservar sus recursos y promover la estabilidad política frente a la decadencia institucional o social.

Hoy, más que nunca, la Universidad tiene varios y trascendentales retos. En efecto, no solo se trata de fomentar con equidad el acceso a la educación superior, así como de la formación de profesionales, pensadores e investigadores del más alto nivel, competentes y socialmente responsables, y de transferirle a la sociedad sus logros, sino de garantizar su sostenibilidad en el tiempo, su autonomía y su compromiso con la comunidad, propendiendo a la construcción de una sociedad más justa y democrática.

Debemos aprovechar las actuales circunstancias y convertirlas en oportunidad para reafirmar nuestra misión académica y consiguiente validación social, en un contexto global en el que debemos esforzarnos por preservar los valores más altos de la humanidad y al tiempo contribuir decisivamente a profundizar la transición del país hacia una sociedad de conocimiento.

Por lo mismo, la validación social de la Universidad es inseparable de su fortalecimiento integral como la primera universidad del país. En la medida que mejoremos la calidad y el impacto de lo que hacemos, la sociedad nos comprenderá mejor y a la vez se beneficiará todavía más con nuestras acciones.

El Plan Global de Desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia 2010-2012, como documento rector de la institución, es un ejercicio de acuerdo, de concreción y de validación, acerca de la trayectoria y el futuro de nuestra institución, que define los objetivos estratégicos de los próximos tres años y los principales ejes y pautas de actuación que se consideran adecuados para alcanzarlos.

Como tal, el Plan se constituye en el marco global que proporciona sentido, orden y prospectiva a la gestión institucional, racionalidad y eficiencia en lo que al uso de los recursos se refiere y coherencia a las decisiones que se han de tomar en los distintos niveles de la Universidad, de tal forma que se pueda avanzar en una dirección claramente definida, armonizando nuestra labor académica con el desarrollo del país y manteniendo sintonía con la comunidad académica internacional.

Las seis líneas generales que soportan el Plan explicitan la misión y fines de la institución y como tales son líneas integradas, articuladas y complementarias, ninguna debilita a la otra, ninguna es improvisada, son líneas que vienen de nuestro desarrollo histórico y que actualmente presentan sólidos principios y aspiraciones que hacen que nos concentremos en lo fundamental, evitando la dispersión de esfuerzos en asuntos secundarios o subsidiarios.

Para su implementación o concreción, no solo se ha de contar con los recursos de inversión que para el efecto se destinen, sino hacer uso, de la manera más eficiente

posible, de la actual infraestructura física y tecnológica, la reorientación de recursos de funcionamiento para sacar adelante varias de las iniciativas formuladas que pueden ser atendidas en la cotidianidad de la institución y, lo más importante, emplear razonablemente el capital humano de nuestra Universidad

Por último, y no menos importante, hay que expresar los agradecimientos a todos los que hicieron parte en la construcción de este Plan Global de Desarrollo y reiterar que el contenido del mismo contempla recomendaciones y observaciones sugeridas de la participación del personal académico y de los estudiantes en los claustros, colegiaturas de Sede y el Encuentro Intersedes, espacios de reflexión que también se reflejarán con sus propuestas en los Planes de Facultad y de Sede, respectivamente.

MARCO DE REFERENCIA

La misión de la Universidad, sus fines y su visión, se constituyen en la orientación o postura estratégica fundamental del Plan Global de Desarrollo 2010-2012, por lo cual es bien importante reiterar dichos marcos institucionales.

1.1 MISIÓN

Entendiéndose la misión como la declaración que define la naturaleza de la institución y su razón de ser, mediante el Decreto 1210 de 1993 se establece que la Universidad Nacional de Colombia es un ente universitario autónomo vinculado al Ministerio de Educación Nacional, con régimen especial y cuyo objeto es la educación superior y la investigación, a través del cual el Estado proveerá el desarrollo de la educación superior hasta sus más altos niveles, fomentará el acceso a ella y desarrollará la investigación, la ciencia y las artes para alcanzar la excelencia.

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 tendencias del mundo contemporáneo y liderar creativamente procesos de cambio.
- Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.



- Promover el desarrollo de la comunidad académica nacional y fomentar su articulación internacional.
- Estudiar y analizar los problemas nacionales y proponer, con independencia, formulaciones y soluciones pertinentes.
- Prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico y tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa.
- Hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana.
- Contribuir, mediante la cooperación con otras universidades e instituciones del Estado, a la promoción y al fomento del acceso a educación superior de calidad.
- Estimular la integración y la participación de los estudiantes, para el logro de los fines de la educación superior.

1.2 VISIÓN

Constituyéndose la visión en la declaración que resume las aspiraciones y logros que se desea alcanzar institucionalmente, en el Plan Global de Desarrollo 2007-2009 se plasmó, en la Visión UN 2017, construida de manera colectiva, la manera como deseamos ver la Universidad en 2017, convirtiéndose esta en una visión institucional de alcance medio en lo que al tiempo se refiere.

El Plan Global de Desarrollo 2007-2009 ha dejado avances y logros importantes en la concreción de esta visión, a través de diferentes intervenciones y proyectos, pero así mismo nos ha planteado nuevos interrogantes y nos ha revelado la necesidad de fortalecer algunas iniciativas y emprender otras para los próximos tres años, con el objeto de avanzar un poco más en la dirección de la Universidad que deseamos ver en 2017. Por eso para la Universidad sus propósitos más importantes en el mediano plazo están enmarcados en la Visión UN 2017 y con ellos orienta permanentemente su quehacer o Misión.

1.3 VISIÓN 2017

La Universidad Nacional de Colombia, de acuerdo con su misión, definida en el Decreto Extraordinario 1210 de 1993, debe propender al fortalecimiento de su carácter

nacional mediante la articulación de proyectos regionales, que promuevan el avance en los campos científico, tecnológico, artístico y filosófico del país. En este horizonte, es la Universidad la que, por su condición de entidad de educación superior y pública, habrá de permitir, a todo colombiano que tenga aptitudes y voluntad, llevar a cabo estudios de pregrado y posgrado de la más alta calidad bajo criterios de equidad, reconociendo las diversas orientaciones de tipo académico e ideológico. De tal manera, se mantendrá como la primera Universidad del país, y habrá de constituirse en una de las más importantes de América Latina y el Caribe, con pregrados de altísima calidad, dotados de infraestructura y técnicas didácticas modernas y flexibles que faciliten una rápida respuesta a los cambios y nuevos retos de su entorno e inserción en el mundo global. La Universidad Nacional influirá también en el desarrollo de la educación básica, media y tecnológica, y liderará a través de sus prácticas docentes e investigativas el Sistema de Educación Superior Pública del País.

En esta perspectiva, la Universidad ofrecerá posgrados basados en la generación de conocimiento y en su uso para la solución de problemas fundamentales de la sociedad colombiana; del mismo modo, llevará a cabo investigación y extensión de frontera y relevante, con estrecha comunicación entre la Universidad y sectores productivos, sociales y gubernamentales del país. En los próximos años los programas de posgrado estarán densamente poblados y aumentarán gradualmente el número de sus estudiantes hasta tener, al menos, una tercera parte del total de la Universidad. Así pues, serán receptores de nuestros estudiantes de pregrado y de los de otras universidades públicas y privadas de Colombia y de la región. Por esta razón, entre otras, se dará importancia al fortalecimiento de los recientes doctorados aprobados y a la creación de nuevos programas.

Habrá un énfasis especial en el desarrollo de investigación desde múltiples formas organizativas (grupos, centros disciplinares y temáticos, institutos ínter y transdisciplinares) coordinadas en un sistema con metas claras, con políticas de fomento e instrumentos de comunicación eficaces, así como con programas integrados a grupos y redes en los ámbitos nacional e internacional. Los proyectos serán en gran medida comunes a pregrados y posgrados y tendrán canales de flujo expeditos entre ellos. Los pregrados y posgrados estarán enlazados y deberán interactuar con los programas de investigación y extensión. Así mismo, la Universidad fortalecerá los programas de extensión que responderán a las necesidades sociales de carácter más inmediato y estará fuertemente relacionada con la investigación y la docencia. Usará el conocimiento ge-

nerado para producir bienestar y crecimiento económico al país y recursos adicionales para soportar el accionar óptimo de su misión.

La Universidad, entonces, tendrá una vida institucional activa basada en una cultura del bienestar general, sustentada en un sistema muy efectivo de comunicación y en una estructura para garantizar la toma de decisiones eficientes, con participación efectiva y real. Será una Universidad que se piense permanentemente y reflexione sobre los problemas del país. Esto le permitirá ser una institución matriz de conservación y de cambio al utilizar eficientemente la extraordinaria diversidad de pensamiento que alberga, diversidad que se expresa tanto en el número de sus disciplinas como en la multiplicidad de sus posiciones filosóficas e ideológicas. Al seguir este camino podrá ser efectivamente líder del pensamiento, de la intelectualidad y de la creación artística colombianas; producirá para la nación los líderes que necesita en su progreso, y a las personas les propiciará el desarrollo intelectual e integral al que tienen derecho como seres humanos y ciudadanos de este país, permitiéndoles proyectarse al mundo globalizado. En fin, la institución será una academia que participe activa y críticamente en la reflexión sobre el desarrollo y la identidad nacional, promotora de lenguajes para comunicarse con el resto de la sociedad.

Para alcanzar esta visión, es preciso orientarse por los siguientes propósitos fundamentales con el fin de constituirse en una Universidad moderna:

- El fortalecimiento de sus programas académicos de pregrado y posgrado a través de una formación recursiva, la consolidación de una investigación competitiva internacionalmente, y la proyección de su conocimiento a la sociedad y al país, en beneficio de la formación de sus estudiantes y de la promoción de sus profesores.
- El mejoramiento de su infraestructura gracias a la incorporación de nuevas tecnologías de aprendizaje y comunicación.
- La constante reciprocidad con la sociedad colombiana, con las empresas de crecimiento económico y de construcción social, así como soporte de los esfuerzos nacionales para la internacionalización e introducción ventajosa del país en la sociedad global del conocimiento.
- La concepción de un proyecto de nación basado en un fuerte compromiso regional guiado por objetivos y ethos comunes.
- La construcción democrática de comunidades universitarias dinámicas que asuman con plena responsabilidad su liderazgo social.

- La implementación de un modelo de bienestar que supere el asistencialismo, en calidad de instrumento para la formación integral de los estudiantes, que permita la conformación de comunidades profesoras y de trabajadores comprometidos con la institución.
- El impulso a una gestión ágil y transparente que disponga completamente su estructura administrativa al servicio de los procesos académicos.

Por último, y siendo la educación superior un objeto central de nuestra misión (Decreto Extraordinario 1210 de 1993), se debe lograr esta visión con el concurso de todos, en el entendido que la educación superior, en su condición de bien público y de imperativo estratégico para todos los niveles de la enseñanza y por ser fundamento de la investigación, la innovación y la creatividad, debe ser responsabilidad de todas las partes interesadas y en particular de los gobiernos¹.

¹ Conferencia Mundial sobre la Educación Superior – 2009: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. París, 5-8 de julio de 2009. Sede de la Unesco. 9 p.

EVALUACIÓN PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2007-2009

A continuación se presenta un balance de los principales logros y resultados obtenidos a través de la implementación de las políticas trazadas en el Plan Global de Desarrollo 2007-2009, “Por una Universidad moderna, abierta y participativa”². De igual manera, se señalan actividades cuyo desarrollo en curso debe continuar fortaleciéndose, así como algunas otras intervenciones que se deben adelantar a futuro para avanzar en el cumplimiento de la Visión UN 2017 esbozada en el Plan.

2.1 POLÍTICA EDUCACIÓN DE CALIDAD: MODERNIZACIÓN, DOCENCIA E INTERNACIONALIZACIÓN ACADÉMICA

En el desarrollo de esta política, la Universidad se propuso mantener los estándares de calidad en su oferta curricular, garantizar la sostenibilidad de los programas de pregrado, promover la creación de nuevos programas de maestría y doctorado, sostener la tasa de crecimiento de la matrícula de pregrado, aumentar la oferta de cupos de posgrado, completar la acreditación de los programas académicos de pregrado, incentivar la cualificación de los docentes a nivel de doctorado y posdoctorado, fortalecer las competencias de los docentes en el idioma inglés, modernizar y mejorar la infraestructura física y de soporte a la actividad académica, consolidar y crear nuevas alianzas nacionales e internacionales y promover el intercambio docente y estudiantil.

Entre los principales logros y resultados obtenidos en esta política se encuentran:

- Acreditación de 75 programas de pregrado³, lo que equivale al 81,52% de los programas acreditables.

² La información contenida en este informe se presenta con fecha de corte a mayo de 2009.

³ Fecha de corte: agosto de 2009.



- La oferta de programas de maestría y doctorado superó la meta propuesta para el trienio, del 10% y el 14% respectivamente, alcanzando en maestría un crecimiento del 11% y en doctorado del 41%, con un total de 164 programas entre maestrías y especialidades médicas y 45 doctorados⁴.
- La implementación de la Reforma Académica, en correspondencia con el Acuerdo 033 de 2007 del Consejo Superior, lográndose adaptar la totalidad de programas de pregrado y posgrado (398) a dicho acuerdo.
- Dotar a la Universidad de un nuevo Estatuto Estudiantil en sus disposiciones académicas (Acuerdo 008 de 2008 del Consejo Superior Universitario), que responda a las actuales dinámicas académicas, a la flexibilidad de los currículos y a la vida universitaria, en general.
- La matrícula de posgrado pasó de 3.794 estudiantes en 2006 a 6.067 en 2009, con un crecimiento del 17% promedio anual, que superó la meta esperada del 15%.
- El porcentaje de docentes con nivel de formación doctoral alcanza un 28,42% (851 docentes), acercándonos a la meta proyectada del 30%, y 250 docentes se encuentran en comisión de estudios doctorales.
- Con relación al fortalecimiento de la actividad docente, se capacitaron 1.625 docentes en administración de aulas y ambientes virtuales de aprendizaje, lo que sobrepasó la meta trazada para el trienio de 1.300 docentes capacitados, y se invirtieron más de 800 millones de pesos para el desarrollo y consolidación de la UN virtual.
- En el programa de becas a estudiantes sobresalientes de maestría y doctorado, se mantuvo el número de beneficiarios, otorgando alrededor de 250 becas semestrales y se asignaron más de 15.000 millones de pesos en el trienio.
- Se elaboró la propuesta de estructura y funcionamiento del Sistema de Acompañamiento Académico.
- El Sistema Nacional de Bibliotecas contó con una partida presupuestal de alrededor de 14.000 millones de pesos destinados fundamentalmente a la adquisición de más de 22.000 volúmenes y bases de datos bibliográficas, im-

⁴ Fecha de corte: agosto de 2009.

plementación de la segunda fase del proyecto de biblioteca digital y desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica.

- Al Sistema Nacional de Laboratorios se le asignaron cerca de 15.959 millones de pesos, destinados principalmente al mantenimiento y reposición de equipos, dotación de laboratorios nuevos y existentes y acreditación de laboratorios; se obtuvo la acreditación por la Superintendencia de Industria y Comercio de siete (7) laboratorios en lo concerniente a la norma Icontec ISO/IEC 17025:2005.
- Para el Sistema de Informática y Telecomunicaciones se destinaron 15.760 millones de pesos, dedicados principalmente a la renovación y equipamiento de aulas informáticas, ampliación de la cobertura inalámbrica en todas las sedes, adquisición de más de 1.700 computadores y desarrollo de herramientas informáticas para la gestión académica y administrativa de la Universidad.
- En infraestructura física se apropiaron 83.776 millones de pesos, destacándose las siguientes obras: reforzamiento estructural y modernización de la Biblioteca Central, finalización del edificio de Ciencia y Tecnología, plazoleta Fernando Martínez (entrada calle 45), construcción del paso peatonal entre el campus universitario y la Hemeroteca Nacional, construcción de áreas deportivas y recuperación del estadio Alfonso López Pumarejo en la Sede Bogotá; terminación del polideportivo y piscina olímpica, construcción del edificio del laboratorio de Alimentos y del edificio de Química y Biociencias, entrega del edificio de posgrado de las Facultades de Ciencias y Ciencias Humanas y Económicas y el edificio de salud estudiantil en la Sede Medellín; construcción y puesta en marcha de la Biblioteca del campus La Nubia, terminación y entrega del edificio de Informática Aplicada, reforzamiento y remodelación del Bloque C e inauguración del edificio de Planta Piloto de Biotecnología y Agroindustria en la Sede Manizales; reforzamiento estructural del principal edificio de aulas y oficinas de docentes –Los Cincos (etapa II), adecuación y ampliación del Parque de la Palabra, construcción del Centro de Acopio y diseño y construcción de colectores de aguas lluvias en diversos sitios del campus de la Sede Palmira; ampliación de la biblioteca de la Sede Amazonía y terminación de la construcción del Jardín Botánico en la Sede Caribe.
- Se suscribieron alrededor de 69 nuevos convenios nacionales y 149 internacionales.

- Se llevaron a cabo convenios y alianzas con diferentes instituciones y organizaciones del orden regional, nacional e internacional, entre las que se destaca la alianza Universidad – Empresa – Estado.
- Se adelantaron convenios para la creación y ofrecimiento de los siguientes doctorados interinstitucionales: en Ciencias del Mar, en Estudios Amazónicos y en Agroecología. Adicionalmente, se abrió la convocatoria permanente de movilidad, programa que apoya la participación de docentes extranjeros en eventos de la Universidad y la participación de docentes de la Universidad en eventos internacionales. Se destaca también la firma del convenio Alecol para otorgar becas conjuntas destinadas a la formación de docentes en programas de maestría, doctorado o posdoctorado en universidades e instituciones de educación superior alemanas.
- Se desarrolló el Programa de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA), para las sedes de presencia nacional, el cual se constituye en una oferta innovadora para los jóvenes de estas regiones.

A continuación se señalan actividades, algunas cuyo desarrollo está en curso y otras que es preciso adelantar a futuro:

- Acreditación de 11 programas curriculares de pregrado.
- Reacreditación de programas de pregrado.
- Planes de mejoramiento de los programas de pregrado.
- Autoevaluación de los programas de posgrado.
- Segundo componente del Estatuto Estudiantil, relativo a disposiciones de bienestar y convivencia.
- Implementación del programa de consejerías y tutorías para los estudiantes de pregrado y posgrado.
- Completar la digitalización de producción académica de la Universidad.
- Acreditación de 24 laboratorios, 12 laboratorios en proceso de registro ICA y 15 laboratorios en proceso de Sistema de Gestión de Calidad.
- Identificación de redes internacionales para procesos de acreditación institucional y contactos con las mismas.

2.2 POLÍTICA UNIVERSIDAD INTENSIVA EN INVESTIGACIÓN: CONSOLIDACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN DE PROYECCIÓN NACIONAL Y COMPETITIVA INTERNACIONALMENTE

En esta política se dispuso la consolidación de la labor investigativa, el fortalecimiento de los grupos de investigación por medio del apoyo a proyectos conjuntos en las diferentes disciplinas, el desarrollo de una política de difusión de los productos de investigación y de la producción académica de los docentes, la promoción de alianzas Universidad – Estado – Sociedad – Empresa y la creación de un corredor tecnológico con el fin de fortalecer la investigación y la extensión de la Universidad.

En el marco del Plan de Acción Institucional se destinaron recursos de inversión en el trienio por valor de 50.919 millones de pesos en el sistema de investigación y adicionalmente se gestionaron recursos ante entidades externas (Ministerio de Agricultura, Corredor tecnológico, Colciencias, Sena). Así mismo, es relevante indicar que para el trienio se apropiaron recursos adicionales asignados a proyectos de investigación con recursos internos y externos.

En el desarrollo de esta política, los siguientes son los principales logros y resultados alcanzados:

- A junio 30 de 2009 la Universidad cuenta con 843 grupos de investigación. De estos, 570 están categorizados por Colciencias y corresponden al 16,33% del total de grupos categorizados en el país (3.489). Los grupos categorizados se distribuyen así: 42 en categoría A1, 83 en A, 152 en B, 138 en C y 155 en D.
- Se financiaron más de 900 proyectos de investigación en los últimos tres años en las ediciones anuales de la convocatoria nacional de investigación en las que participan todas las sedes de la Universidad, por un valor superior a los 21.000 millones. De esta apuesta institucional se destaca la financiación de 9 Programas Nacionales de Investigación bajo el concepto del modelo multisedes por un valor de 4.136 millones y las convocatorias Orinoquía y Pacífico como eje en la construcción de capacidades de investigación en las sedes de presencia nacional.
- Se diseñó una nueva política de la misión de Extensión, la cual se construyó colectivamente con toda la comunidad académica desde abril de 2008. Esta propuesta incluye un nuevo acuerdo de extensión para la Universidad, el cual se

encuentra actualmente en su fase final de aprobación ante el Consejo Superior Universitario.

- Se diseñó y construyó, desde abril de 2008, un nuevo modelo del Sistema de Indicadores y la medición de las capacidades institucionales en materia de investigación y extensión de la Universidad.
- En 2007 y 2008 se registraron 6.636 productos de investigación y creación artística.
- Con relación a la participación de las revistas científicas en Publindex, a junio 30 de 2009, la Universidad cuenta con 38 revistas del total de las 263 incluidas en el índice, lo que significa una participación del 14% para la Universidad.
- A la movilidad internacional docente se destinaron recursos por 2.800 millones de pesos para el trienio, de los cuales cerca del 67% son aportes del nivel nacional y el restante 33% aportes de las sedes. El programa, que entró en operación en 2008, logró apoyar a 131 docentes e investigadores visitantes y a 341 docentes de la Universidad en cuanto a presentar trabajos de investigación en eventos de carácter internacional.
- Se apoyó la participación de investigadores en cerca de 20 redes internacionales, una de ellas la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe, con 47 becas de movilidad dirigidas a estudiantes de programas de maestría y doctorado de la Universidad Nacional de Colombia. En este sentido, la Universidad obtuvo el 12% y el 13,5% de beneficiados en 2007 y 2009, respectivamente, con relación al total de becas asignadas.
- Se participó en tres Centros de Excelencia reconocidos por Colciencias (Centro de Estudios Interdisciplinarios Básicos y Aplicados en Complejidad –Ceiba–, Centro Colombiano de Genómica y Bioinformática de ambientes extremos –Gebix– y Centro de Excelencia en Nuevos Materiales –Cenm–), en tres Centros de Investigación e Innovación de Excelencia Regionales (Centro de Investigación e Innovación en Energía –Ciien–, Centro de Investigación e Innovación de Excelencia –Artica– y Centro de Investigación e Innovación de Excelencia en Biotecnología y Biodiversidad de Antioquia –Ciiebb–) y en el Corredor Tecnológico Sabana de Occidente Sena-Corpoica-UN.
- Se elaboró la reglamentación para el funcionamiento del Fondo de Investigación.

Entre las actividades que se planea llevar a cabo en el próximo trienio, se encuentran:

- Construcción de agendas de investigación de la Universidad a corto, mediano y largo plazo que articulen capacidades reales y medibles, cualitativa y cuantitativamente, con las agendas y tendencias nacionales e internacionales.
- Programa de fomento a otras formas de organización de la investigación y creación artística en la Universidad.
- Consolidación del sistema de indicadores y medición de las capacidades institucionales en materia de investigación.
- Reglamentación y puesta en marcha del Sistema de Extensión de la Universidad Nacional de Colombia.

2.3 POLÍTICA DE BIENESTAR INTEGRAL: BIENESTAR UNIVERSITARIO PARA EL DESARROLLO DE LA AUTONOMÍA, LA DIGNIFICACIÓN DE LA CONDICIÓN HUMANA Y LA CONVIVENCIA PACÍFICA DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Esta política se orientó al desarrollo de un bienestar integral que respondiera a las necesidades de cada uno de los estamentos; se propuso el restablecimiento del sistema de consejerías y tutorías, impulsar un programa nacional de lucha contra la deserción académica para garantizar la permanencia a través de la calidad de vida de los estudiantes, reforzar el esquema de incentivos y apoyos para la cualificación del personal académico, diseñar un programa de carrera administrativa para el crecimiento personal y profesional de los empleados administrativos con la construcción de un ambiente laboral amable, respetuoso y seguro, promover las redes de egresados y facilitar y apoyar el acercamiento de la Universidad con sus pensionados.

Los principales logros y resultados en esta política fueron:

- Se presentó una propuesta de políticas unificadas de bienestar universitario.
- Se realizaron las siguientes obras de infraestructura en el área de Bienestar: construcción de espacios deportivos y recuperación del estadio Alfonso López Pumarejo en la Sede Bogotá, polideportivo, piscina olímpica y edificio de Salud Estudiantil en la Sede Medellín, ampliación del Parque de la Palabra en la Sede Palmira y construcción del edificio de Bienestar en la Sede Manizales.

- Se trabajó en la construcción de un proyecto a fin de permitir la definición de cupos para el ingreso a la Universidad de las comunidades afrocolombianas, palanqueros, raizales del país y para los estudiantes del Programa de Admisión y Movilidad Académica (Peama), junto con los apoyos de acompañamiento académico y de bienestar.
- Se asignaron más de \$5.000 millones cada año para la ejecución del Programa de Bienestar para Docentes y Administrativos (Pasaporte Multicajas).
- Se diseñó y puso en marcha el Programa de egresados, fortaleciendo el sistema de información y el modelo de seguimiento de los mismos.

Entre las actividades que se encuentran en curso y otras que se espera adelantar a futuro se tienen:

- Sistema Unificado de Información e Indicadores para Bienestar Universitario.
- Proyecto universidad incluyente.
- Estudio de deserción en posgrado.
- Afianzamiento del programa de seguimiento y relación con los egresados.
- Avanzar en la relación con los pensionados.

2.4 POLÍTICA UNIVERSIDAD MULTISEDES: MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE APOYO A UNA ACADEMIA DE EXCELENCIA CON AUTONOMÍA, RESPONSABILIDAD Y EFICIENCIA

En el marco de esta política, la Universidad se orientó hacia la modernización institucional, a través del diseño e implementación de un modelo de gestión académico-administrativo que permitiera el ejercicio de la autonomía con responsabilidad y eficiencia dando soporte al desarrollo académico.

A continuación se señalan los principales logros y resultados alcanzados en el desarrollo de esta política:

- Se diseñó e implementó el Sistema de Mejor Gestión (Simegé); entre los principales desarrollos alcanzados, se elaboró un diagnóstico del estado actual de la estructura organizacional de la Universidad, un manual de procesos y procedimientos, un manual de mejor gestión, el normograma UN-Simegé, la con-

formación y capacitación del grupo de Gestores y comités de mejor gestión, la guía de mejoramiento continuo y su sensibilización a la comunidad universitaria. En el marco de este proyecto, la Universidad implementó los sistemas requeridos por disposición gubernamental: Sistema de Gestión de la Calidad (96%) y Modelo Estándar de Control Interno (96,32%)⁵; este proyecto tuvo una asignación aproximada de 2.000 millones de pesos para el trienio.

- Se elaboró una propuesta de modelo de Universidad Multisedes.
- Se posicionaron y consolidaron los siguientes productos institucionales: UN Periódico, Emisoras en Bogotá y Medellín, Agencia de Noticias, Serie documentos “Claves para el debate público”, “Matices. Historia detrás de la investigación” y producción de documentales y series de televisión y radio; se realizó el lanzamiento del Canal Prisma de televisión por internet.
- Se creó la Editorial Universidad Nacional de Colombia, mediante Acuerdo 026 de 2008 del CSU, y se presentó una propuesta de construcción y puesta en marcha de una política editorial universitaria.
- Se desarrolló el concurso de ascenso para el personal administrativo, mediante el cual se llevaron a cabo más de 300 nombramientos.
- Se vincularon 396 docentes a través de los concursos de excelencia académica en el trienio.
- Se desarrolló el proceso de autoevaluación en todas las sedes de la Universidad en el marco de la acreditación institucional.
- Se elaboraron estudios para reformas normativas, entre las cuales se destacan la revisión de Estatuto General de la Universidad (Acuerdo 011 de 2005), propuesta de Estatuto de Planeación y reforma a la normativa contractual de la Universidad.

Finalmente, la presencia de la Universidad en la sociedad es cada vez más fuerte y reconocida y por ende más respetada en distintos sectores académicos, sociales, económicos y políticos del país, lo que se ha plasmado en el apoyo legislativo logrado en diferentes proyectos de interés para la institución (reforma a la Ley 80, ley de cien-

⁵ Departamento Administrativo de la Función Pública. Febrero de 2009.

cia y tecnología, ley de pensiones para las universidades del orden nacional y ley de fronteras, entre otras).

Es de resaltar también el apoyo recibido del sector privado, a través de uno de nuestros egresados, en lo relativo a la donación del edificio de Ciencia y Tecnología en la Sede Bogotá y del sector público, por Invías, en lo referente a la donación del campus de La Nubia en Manizales.

A continuación se mencionan actividades, algunas que aún se encuentran en curso y otras que se espera adelantar a futuro:

- Implementación del modelo Universidad Multisedes.
- Ajuste a la estructura organizacional de la Universidad.
- Consolidación del Simegé.
- Adopción del Estatuto de Planeación y elaboración del Régimen Financiero de la Universidad.
- Revisión del estatuto del personal docente.
- Implementación del Sistema de Indicadores de Gestión y armonización de los subsistemas de información.
- Aplicativo para el banco de proyectos de la Universidad (BPUN).
- Aulas Sede Caribe.
- Apertura de la Sede Tumaco.
- Consolidación del canal de televisión por internet Prisma.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En la elaboración del plan global de desarrollo, la Universidad debe visualizarse a través de un análisis de su dimensión interna que permita identificar los principales puntos fuertes y débiles de la institución, como también contextualizarse mediante un análisis de su entorno que permita señalar oportunidades pero también amenazas, de tal manera que a partir del entendimiento de estas dos dimensiones (la interna y la externa) se facilite la interpretación y el diseño de las intervenciones y acciones estratégicas que permitan el más adecuado manejo de la relación dinámica y compleja existente entre la institución y su entorno, en lo relativo al cumplimiento de los objetivos misionales.

En Colombia, durante los últimos 25 años, se ha cumplido un acelerado proceso de expansión del sistema universitario nacional, público y privado, al tiempo que se ha producido una clara diferenciación en los componentes del sistema, todo ello acicateado por los fenómenos de la globalización y las características de la sociedad del conocimiento y por la manera como dichos fenómenos encarnan en la realidad nacional. Una característica fundamental de ese proceso de expansión y diferenciación consiste en que un reducido grupo de universidades públicas del país, entre las cuales se encuentra nuestra institución, dio pasos decisivos en la dirección de transformarse en universidades de investigación, en cierta forma comparables a las mejores de América Latina e inclusive a algunas de rango mundial, con lo cual se hicieron más complejas académicamente, más exigentes en su administración y más costosas en su operación.

Yendo a la vanguardia de la transición hacia una sociedad del conocimiento en el país, cuando todavía las políticas públicas al respecto eran incipientes y se reducían al valioso pero todavía tímido papel de Colciencias en el sistema de investigación en Colombia, dicho grupo de universidades tomó en serio el reto de superar el tradicional esquema de universidades formadoras de profesionales y empezó a incursionar en la formación de nuevos investigadores y en la transferencia social de conocimiento. Consolidó el ciclo de las maestrías e inició el ciclo de los doctorados, lo que supuso formar o reclutar simultáneamente una nueva generación de investigadores de alta formación como docentes universitarios, que se inscriben en las comunidades científicas internacionales, aceptan sus parámetros de acción y se agrupan para la investigación en el país. A la



vez, se hicieron esfuerzos valiosos por dotar a las universidades de laboratorios complejos de investigación y se dio inicio a una nueva etapa de relacionamiento con la sociedad que no solo esperaba utilizar sus profesionales sino y sobre todo sus hallazgos en investigación, con lo cual las universidades se convirtieron en una posibilidad real para reactivar el aparato productivo nacional vía la transferencia tecnológica, mientras que tomaba fuerza la idea de la interacción Universidad-Empresa-Estado como factor de desarrollo. En la actualidad, un grupo valioso de universidades del país, y especialmente nuestra Universidad, se encuentran frente a la posibilidad cierta de dar un salto en su desarrollo y características, y ante la inminencia de definirse como universidades de investigación, con capacidad para incidir sobre la comprensión y solución de los grandes problemas nacionales. Por eso, no es el momento de detenerse o de dar marcha atrás, y no se trata únicamente de una cuestión de desarrollo universitario, es un asunto de desarrollo nacional. Así es como entendemos el espíritu de la reciente Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación para el país, como una decisión nacional en favor de una transición hacia la sociedad del conocimiento. Así como Colciencias es el ente rector del sistema, las universidades son el alma y el motor del mismo. Para mantener el rumbo descrito y profundizarlo, se requiere la comprensión, el apoyo y el total compromiso de la Sociedad y del Estado colombiano con las universidades públicas, así como la financiación adecuada para su funcionamiento y ante todo para su desarrollo estratégico. Por su parte, la Universidad Nacional de Colombia sabrá honrar su compromiso con la sociedad y rendirá cuentas públicas de la confianza depositada en ella.

3.1 ANÁLISIS INTERNO

El siguiente resumen sobre la situación general de la Universidad recoge la consulta realizada a diferentes fuentes primarias y documentales⁶, donde se identifican diversas

⁶ Documento Autoevaluación Institucional, Informes de evaluación externa realizada por pares académicos en el marco del proceso de acreditación institucional de la Universidad, resoluciones de acreditación de programas de pregrado expedidas por el Ministerio de Educación Nacional, Documentos claves para el debate público: encuentros de excelencia académica, Documento Hacia un Plan Global de Desarrollo para la Universidad Nacional de Colombia: resultados y opiniones obtenidos en la encuesta previa a los claustros y colegiaturas, Resultados de las entrevistas realizadas a ex rectores de la Universidad, Informe de gestión y rendición de cuentas 2006-2009 y Actas de relatoría de claustros, colegiaturas y Encuentro Intersedes.

fortalezas de la institución, así como puntos débiles que pueden llegar a obstaculizar el desarrollo de esta, dos categorías sobre las que la Universidad tiene forma de actuar. Para un mejor detalle sobre cada uno de los procesos que a continuación se relacionan, se invita a consultar los respectivos informes de las fuentes señaladas.

Entre las principales fortalezas de la Universidad se destaca su carácter nacional, que le permite hacer presencia real y efectiva en las regiones en las que tiene sedes, así como presencia simbólica en todo el territorio a través de sus medios de comunicación y egresados, distinguiéndose por ser un referente para la sociedad y la educación superior en Colombia; como institución pública ofrece educación de la más alta calidad a una población que en el 87% pertenece a estratos 1, 2 y 3.

La Universidad ha sido reconocida por la sociedad como una institución autónoma, por la responsabilidad que ha tenido históricamente en la educación y formación de jóvenes y por su impacto en el desarrollo del conocimiento y la cultura; la autonomía le ha permitido dar una educación libre y ha sido un instrumento indispensable para lograr objetividad en investigación científica, libertad en la creación artística e independencia en el manejo financiero y administrativo.

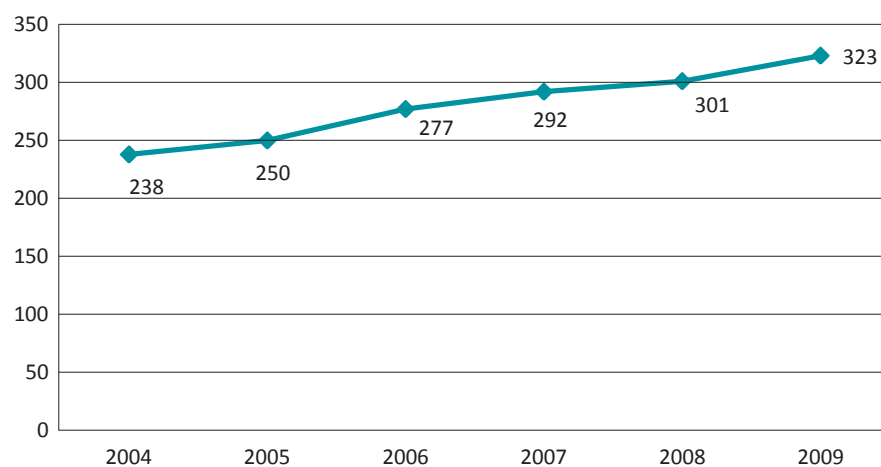
3.1.1 Formación

La Universidad tiene una amplia y diversa oferta de programas curriculares de pregrado y posgrado en distintas áreas del conocimiento, que se caracterizan por una gran flexibilidad curricular, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad. Como resultado de los principales esfuerzos de modernización, actualmente se cuenta con la totalidad de programas académicos adaptados al Acuerdo 033 de 2007 de la nueva reforma académica, la cual le ofrece al estudiante la posibilidad de conformar en buena medida su propio plan, así como nuevas opciones para aprovechar mejor su paso por la Universidad y para planificar eficientemente la continuación de su formación. Adicionalmente cuenta con un nuevo estatuto estudiantil que reemplaza a uno de más de 30 años, acorde con el nuevo perfil del estudiante y con sus necesidades.

Se resalta la gran dinámica de crecimiento en la oferta de programas de posgrado, principalmente en maestrías y doctorados; en este sentido, la Universidad tiene actualmente una participación del 30% y 56% en el total de programas de maestría y doctorado de las instituciones de educación superior del país⁷.

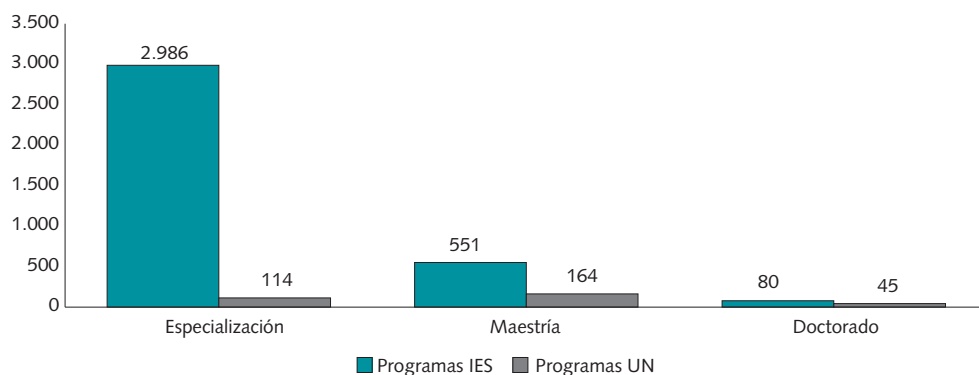
⁷ Estadísticas Ministerio de Educación Nacional. Datos 2009.

GRÁFICO 1. Evolución de programas de posgrado 2004-2009.



Fuente: Dirección Nacional de Programas de Posgrado.

GRÁFICO 2. Participación de la Universidad en la oferta de programas de posgrado del Sistema de Educación Superior Colombiano, 2009.



Fuente: Estadísticas Ministerio de Educación Nacional. 2009.

Se destacan los sobresalientes resultados institucionales obtenidos permanentemente en los exámenes de estado de la calidad de la educación superior (Ecaes). Durante los años en que se ha aplicado la prueba, la Universidad ha obtenido la mayoría

de las veces los mejores resultados en un ejercicio comparativo con el resto de universidades. De manera consistente y especialmente desde 2005, fecha a partir de la cual los exámenes pueden ser comparables, uno de cada tres estudiantes con resultados sobresalientes en el Ecaes es de la Universidad Nacional de Colombia; a nivel nacional, el porcentaje de estudiantes sobresalientes en las pruebas Ecaes (que equivale a tener más de 120 puntos en la prueba) no supera el 1% de los estudiantes evaluados en todas las carreras.

La Universidad se ha vinculado activamente a los esfuerzos nacionales para asegurar la calidad de la educación superior y es en este momento la universidad con más programas de pregrado acreditados en el país (75).

Se cuenta con un proceso de admisión reglamentado, riguroso, transparente y confiable, y se han hecho esfuerzos importantes para garantizar el ingreso y permanencia de estudiantes de diversa condición socioeconómica y étnica, a través de programas especiales de admisión y nivelación.

La matrícula de maestría y doctorado ha crecido significativamente en los últimos años y actualmente la Universidad concentra el 26% de la matrícula de maestría y el 40% de la matrícula de doctorado del Sistema de Educación Superior Colombiano⁸.

Adicionalmente, la Universidad cuenta con el 32,45% y el 52,43% de los graduados en los programas de maestría y doctorado del Sistema de Educación Superior Colombiano⁹.

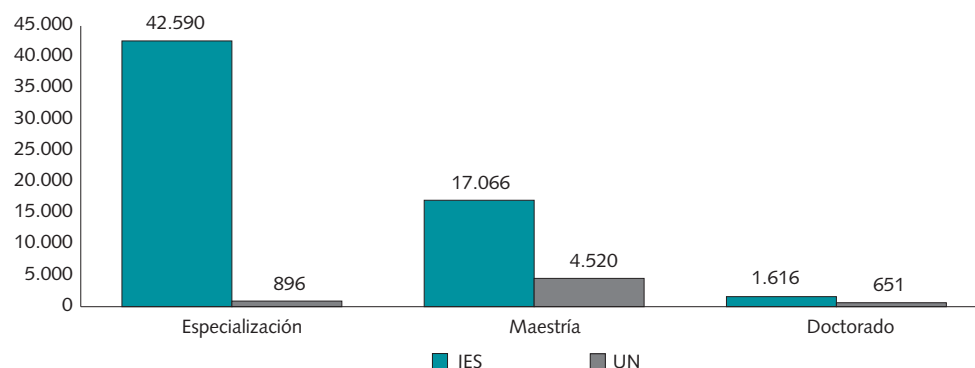
Con relación a la deserción estudiantil, definida como el abandono que realiza un estudiante de manera voluntaria o forzosa, por dos o más periodos académicos consecutivos del programa académico en el cual se matriculó, para el primer semestre de 2009 la tasa de deserción de la Universidad es del 8,40%, la cual ha permanecido por debajo de la tasa de deserción del total de las instituciones de educación superior de carácter oficial, que para el mismo periodo es del 14,86%¹⁰.

⁸ Estadísticas Ministerio de Educación Nacional. Datos matrícula 2009.

⁹ Estadísticas Ministerio de Educación Nacional. Datos 2008.

¹⁰ Hace referencia a la tasa de deserción por periodo (tasa bruta de deserción), calculada directamente por el programa Spadies (Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior). Se calcula dividiendo el número de desertores de un periodo (t) / el número de estudiantes matriculados en el periodo (t-2) – el número de graduados en el periodo (t-2).

GRÁFICO 3. Participación de la Universidad en la matrícula de posgrado del Sistema de Educación Superior Colombiano, 2009.



Fuente: Estadísticas Ministerio de Educación Nacional. 2009.

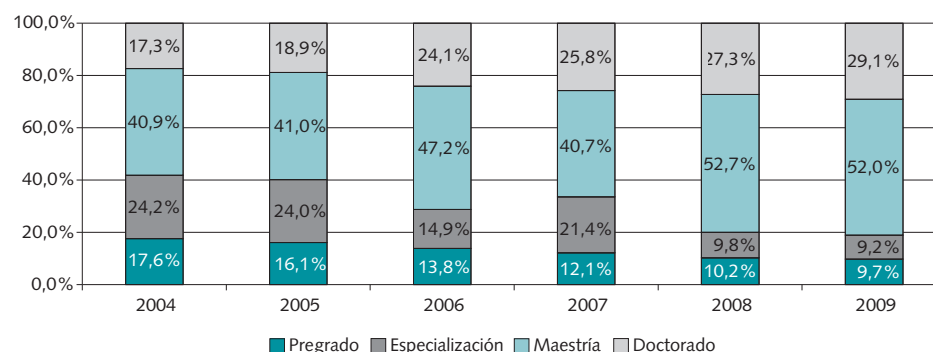
A diferencia de la deserción por periodo, la tasa de deserción de la Universidad por cohorte, para 2003-2, corresponde a 41,39%, porcentaje inferior a la deserción por cohorte del total de las instituciones de educación superior de carácter oficial, cuyo porcentaje para la misma cohorte es del 53,92%.

De la planta docente, más del 90% tiene formación en posgrado y se destaca un incremento importante en el porcentaje de docentes con título de maestría y doctorado.

En cuanto a ayudas académicas, la Universidad cuenta actualmente con 62 bases de datos, destacándose como de alto impacto académico las bases Science Direct, Springer, Blackbell Synergy e IEEE Xplore; así mismo tiene uno de los mayores índices de computadores por estudiante en el país, administra 3 plataformas virtuales (Blackboard, Moodle, Sakai), cuenta con 52 aulas TIC y las aulas informáticas están equipadas con los instrumentos más modernos de comunicación. Se destaca un avance significativo en modernización de laboratorios de investigación y actualmente se cuenta con 7 laboratorios acreditados.

No obstante las fortalezas enunciadas con relación a la función de formación, se requiere continuar con los esfuerzos para disminuir la deserción, trabajar en los temas de pedagogía y didáctica para docentes, mejorar la participación del estamento estudiantil en la evaluación de los cursos y docentes y propender a un mayor índice de productividad académica docente.

GRÁFICO 4. Distribución de los docentes de planta según máximo nivel de formación, 2004-2009.



Fuente: Dirección Nacional de Personal. Cálculos Oficina Nacional de Planeación. Agosto de 2009

Establecer una política clara de fomento de la enseñanza de una segunda lengua, hacer una mayor difusión de los programas de movilidad e internacionalización entre los docentes y estudiantes y adoptar mayores parámetros o referentes internacionales que permitan una mayor visibilidad de la Universidad.

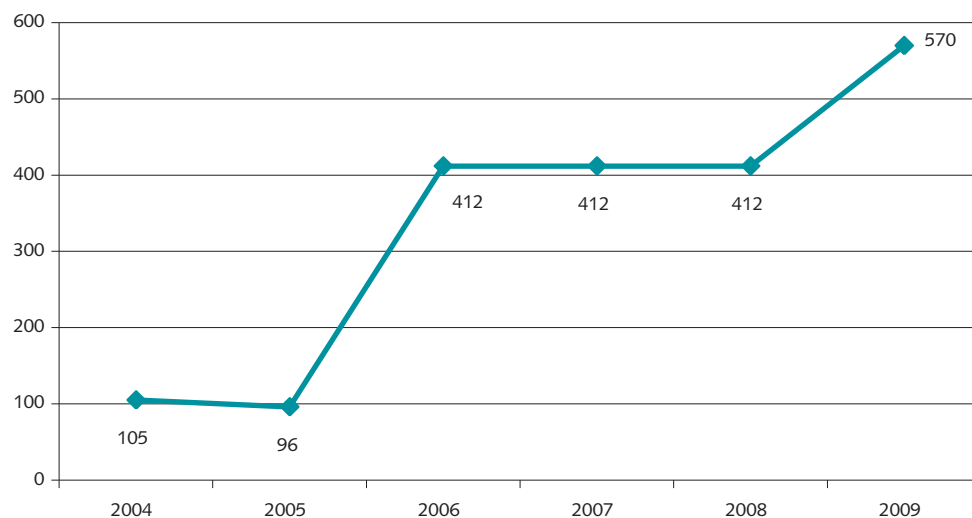
3.1.2 Investigación y extensión

La Universidad ha consolidado la investigación como el eje central del desarrollo de la actividad académica y como soporte de la calidad de los programas académicos; por ende, es reconocida como la institución con el más alto peso específico en presencia, calidad y producción de la investigación nacional.

A junio 30 de 2009, la Universidad participa con cerca de la quinta parte de todos los grupos nacionales categorizados por Colciencias, y entre ellos cuenta con el 31% de los grupos A1 (135) y el 40% de los grupos A (206) del país.

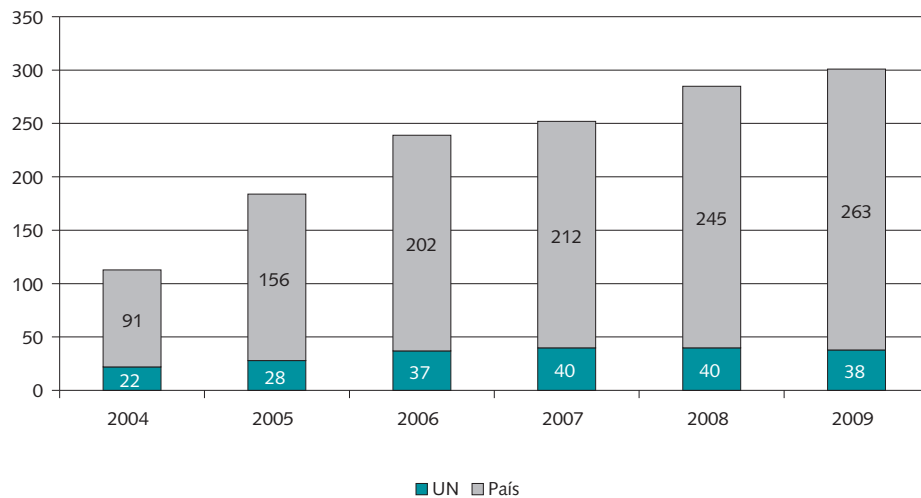
A junio 30 de 2009, la Universidad cuenta con 38 revistas del total de las 263 incluidas en Pubindex, lo que significa una participación del 14%; es importante destacar que las revistas de la Universidad han mantenido o mejorado su posición en dicho índice, a partir de la adopción de estrategias orientadas a consolidar la calidad editorial, la participación en indicadores de visibilidad e impacto y la inclusión en sistemas de indexación específicos. En efecto, la participación por calidad de la Universidad en relación con el contexto nacional para 2009 se concentra en las revistas A1 y A2 con 20% y 28% respectivamente, mientras que en las categorías B y C participa con 10% y 12% respectivamente.

GRÁFICO 5. Grupos de investigación categorizados por Colciencias, 2004-2009.



Fuente: Vicerrectoría de Investigación. Resolución 00707 de 2009 de Colciencias.

GRÁFICO 6. Revistas indexadas de la Universidad Nacional de Colombia en el total de revistas indexadas del país, 2004-2008.



Fuente: Vicerrectoría de Investigación. Consulta de PUBLINDEX II Actualización 2008 en abril 29 de 2009.

De la producción registrada en ISI-Wos, la Universidad cuenta con una participación del 24% del total de 6.393 productos registrados en el país en el periodo 2000 a 2007 (fuente: OCyT).

Entre 2003 y 2007 la Universidad ocupó en el país el primer lugar, y el número 34 entre 75 instituciones de América Latina en el ranking mundial sobre publicaciones científicas, a partir de la información de la base de datos Scopus, que recopila más de 17 mil publicaciones científicas a nivel mundial (medición hecha por el grupo español Scimago).

La Universidad participa actualmente en tres centros de excelencia de los ocho reconocidos por Colciencias, en tres centros de investigación e innovación de excelencia regionales y en el corredor tecnológico Sabana de Occidente.

Como apoyo a los procesos formativos, la Universidad tiene un programa de becas para estudiantes sobresalientes de maestrías y doctorados, mediante el cual se otorgan alrededor de 250 becas por semestre. Adicionalmente, se tiene establecida la figura de estudiante auxiliar, a través de la cual durante el periodo 2007-2009 la Universidad invirtió más de \$9.819 millones para apoyar labores de docencia mediante 1.693 estudiantes auxiliares de posgrado.

Es importante destacar que cuenta con el Fondo de Investigación creado como apoyo fundamental para el Sistema Nacional de Investigación de la Universidad y con el fin de establecer mecanismos que articulen un modelo de gestión viable para el desarrollo de dicho sistema; este fondo administra los recursos destinados a investigación, creación artística, innovación y desarrollo tecnológico en todos los niveles de la Universidad, a través de Unidades de Gestión de la Investigación (UGI), que operan en todos los fondos especiales de los niveles centrales y de facultad.

En los últimos dos años, la Universidad ha suscrito 68 convenios internacionales que implican recepción de donaciones o el acceso a fondos de financiación importantes. Entre las instituciones que se destacan se pueden citar la Organización Mundial de la Salud, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (Cosude), la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ), la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (ASDI), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (Acnur), el Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas (Ciemat), el Centre de Recerca Ecològica Aplicacions Forestals (Creaf), el Institut de Recherche Pour le Developpement, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) de México, el Marine Biological Laboratory y el Max Planck Institute for Plant Breeding Research, entre otros.

El número de proyectos financiados por instituciones externas a la Universidad durante el periodo 2007 a 2008 fue de 278. Los datos indican que el 27% del total de proyectos han sido financiados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) (76), seguido por Colciencias (60) con el 22%, mientras que el 35% ha sido soportado por otros organismos nacionales representados en 44 instituciones. Por otro lado, los proyectos financiados por organismos internacionales son el 13%.

TABLA 1. Proyectos de investigación de la UN financiados por instituciones externas.

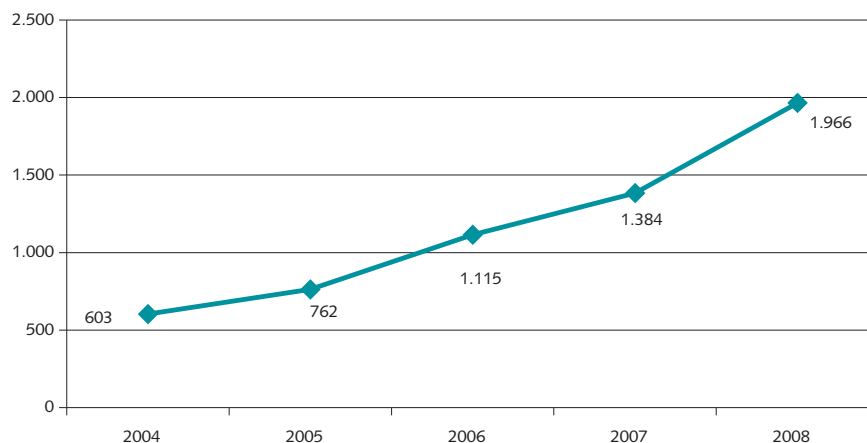
Agencia de financiación	Año		TOTAL
	2007	2008	
Colciencias	14	46	60
MADR	43	33	76
Corredor Tecnológico		8	8
Otras Agencias Nacionales	64	34	98
Agencias Internacionales	10	26	36
Total	131	147	278

Fuente: VRI (2009) consultas a 31 de diciembre de 2008 en QUIPU, SIGP - Colciencias, SIGP - MADR

De 2002 a 2007 se ejecutaron 179 proyectos financiados por Colciencias, de los cuales 104 (58%) se realizaron con la participación de 74 instituciones de carácter nacional e internacional. De los 104, el 83% corresponde a instituciones del ámbito nacional.

En el área de extensión cabe destacar la oferta de una gama amplia de cursos de extensión, cátedras y diplomados, así como la dinámica creciente de proyectos de extensión ejecutados en los últimos cinco años.

GRÁFICO 7. Evolución del número de proyectos de extensión ejecutados, 2004-2008.



Fuente: Dirección Nacional de Extensión y Educación Continua

No obstante las fortalezas señaladas, es necesario hacer una definición clara de líneas de investigación prioritarias para la Universidad y el país, establecer mecanismos normativos y de gestión para los procesos de transferencia del conocimiento y desarrollo tecnológico, buscar una mayor interacción entre grupos de investigación, fortalecer la estructura del sistema de información de investigación y los sistemas de seguimiento y control de resultados de la investigación y su pertinencia con los objetivos misionales de la Universidad.

Con relación a la extensión, se debe propender a una mayor vinculación con instituciones gubernamentales y con la empresa privada para desarrollar proyectos que redunden en el beneficio de la educación colombiana.

3.1.3 Bienestar

Se cuenta con una propuesta de políticas integradoras y homogéneas de Bienestar Universitario y así mismo con las disposiciones de bienestar y convivencia del estatuto estudiantil, las cuales se encuentran en trámite ante el Consejo Superior Universitario.

La Universidad cuenta con sistemas de apoyo para los estudiantes que ingresan a esta, con el propósito de disminuir su deserción, y ofrece apoyos de acompañamiento

académico, admisión y bienestar a las comunidades afrocolombianas, palenqueros, raizales del país y a los estudiantes de los programas de admisión especial (Peama)¹¹.

Pese a lo anterior, no existe un sistema de información específico que permita realizar seguimiento permanente y realizar acciones correctivas en el desarrollo de los programas de bienestar, falta fortalecer el programa de egresados y canalizar recursos para apoyos y estímulos a estudiantes.

Aunque la Universidad ha invertido en bienestar universitario recursos superiores a los establecidos por la Ley 30 de 1992, aún hay muchas acciones que emprender para el mejoramiento de dicha función.

3.1.4 Desarrollo institucional

La Universidad tiene implementado un Sistema de Mejor Gestión (Simegέ) compuesto por un conjunto articulado de políticas, estrategias, metodologías y técnicas con un enfoque sistemático de planeación, ejecución y evaluación, que busca fortalecer de manera permanente la gestión y la capacidad académico–administrativa para el mejor desempeño de la Universidad.

Entre los desarrollos alcanzados en el diseño del Sistema de Mejor Gestión, se destaca el manual de procesos y procedimientos, el manual de mejor gestión, el Normograma UN-Simegέ, las políticas unificadas del talento humano, el Plan Nacional de Salud Ocupacional y la sensibilización de la comunidad universitaria sobre la necesidad de mejoramiento continuo de la gestión.

La presencia de la Universidad en la sociedad es hoy más fuerte y reconocida, gracias al posicionamiento y consolidación de sus diversos medios de comunicación; UN Periódico es la publicación de mayor lectura e influencia entre las de su tipo, la Un Radio es considerada líder entre las emisoras universitarias, se cuenta con el primer canal universitario de televisión por internet en el país (Prisma), que ha ganado varios premios nacionales e internacionales, y una agencia de noticias que recibe miles de visitas por semestre. Así mismo se destaca la creación de su sello editorial y la participación activa en diversos sistemas de información de la educación superior en el país¹².

¹¹ Peama: Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica.

¹² Snies: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. Spadies: Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de la Educación Superior. Observatorio Laboral.

Se destaca el trabajo de la Universidad en las fronteras del país, a través de las Sedes de Presencia Nacional. En este sentido, cuenta con el Peama, dirigido a bachilleres residentes en las regiones de influencia de las Sedes de Presencia Nacional, mediante el cual ha logrado desarrollar una oferta de pregrado de indiscutible calidad para las fronteras, constituyéndose en un referente para el Sistema de Educación Superior Colombiano; adicionalmente ofrece programas de maestría y doctorado en respuesta a las exigencias del desarrollo científico, académico y profesional del país en las áreas de estudios del Caribe, Ciencias del Mar y Estudios Amazónicos.

Pese a los logros alcanzados, la institución aún debe trabajar fuertemente en la cultura de la planeación, la autoevaluación y la rendición de cuentas en todos los niveles de dirección, así como en la definición del estatuto de planeación y del régimen financiero, que permitan establecer ordenamientos a largo plazo en estas materias; se deben fortalecer los sistemas de información y es necesario que la Universidad continúe trabajando en el diseño de un sistema unificado de indicadores de gestión. Aunque la institución cuenta con un bajo nivel de endeudamiento, falta una mayor gestión en la consecución de fuentes de financiación.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

La Universidad, como cualquier organización, no se encuentra en espacios abstractos sino en realidades concretas, por lo cual se ha de confrontar con el medio o entorno para cumplir su misión, acorde con los desarrollos y exigencias de las variables científicas, tecnológicas, humanas y políticas internacionales, nacionales y regionales, lo que significa hacer un análisis del entorno con miras a ubicar sus avances y demandas.

En este ámbito se determinan los aspectos económicos, políticos, sociales y culturales de orden nacional e internacional que le permiten a la Universidad focalizar y potenciar sus capacidades, así como identificar los retos y desafíos que le propone el entorno y que debe enfrentar de cara al logro de sus objetivos misionales.

3.2.1 Contexto internacional

El mundo ha experimentado en las últimas décadas profundos y acelerados cambios en distintos órdenes: social, político, económico, cultural y ambiental, entre otros; el llamado proceso de globalización ha generado una situación completamente distinta: aspectos como la desregulación de las economías, la liberación de los mercados

financieros, las dinámicas de desarrollo productivo, tecnológico, científico y cultural, impactan y desafían a los países y a sus sistemas de educación superior.

El conocimiento de las actuales dinámicas y tendencias globales, como de los retos que las mismas les plantean a las sociedades nacionales y a sus instituciones de educación superior, es bien importante a la hora de considerar y proyectar el futuro de estas últimas.

Hemos entrado en un nuevo ciclo a escala global que se basa en procesos de alta densidad tecnológica y que utiliza intensivamente el conocimiento, lo que ha permitido llamar a esta etapa de nuestra historia la “sociedad del conocimiento”, la cual estaría en pleno desarrollo y configuración, aunque no sin dificultades y contradicciones, como lo ratifica la actual crisis financiera y económica mundial¹³.

Es un contexto marcado cada día más por el poder de la información y los nuevos conocimientos como capital, donde se experimenta una revolución tecnológica en los medios de información y comunicación, dando lugar a un mundo interconectado a través de redes, que permiten interactuar, divulgar, crear y compartir conocimientos en tiempo real, ofreciendo condiciones para un aprendizaje permanente y donde aparecen retos y problemas que solamente pueden ser enfrentados en cuanto se conciba y se observe el mundo desde una perspectiva global, aplicando fórmulas y procesos exitosos de otros contextos.

En el orden económico, estas nuevas condiciones se asocian a la globalización de los procesos productivos, la conformación de bloques de cooperación regionales e internacionales, la concentración del capital financiero y el desarrollo de nuevas tecnologías. La riqueza está dada básicamente por el valor agregado de los productos, resultado de las tecnologías de punta (informática, microelectrónica, robótica, biotecnología) y de la investigación científica¹⁴.

Lo anterior ha impulsado a grandes empresas públicas y privadas, a las multinacionales y a los gobiernos a desarrollar instituciones de investigación básica y aplicada.

¹³ ALMARIO GARCÍA, Óscar. Reflexiones sobre la sede Medellín. Una aproximación a su momento actual, perspectivas y proyecto específico dentro del Modelo Multisedes de la Universidad Nacional de Colombia, Vicerrectoría Sede Medellín, Universidad Nacional de Colombia, 2009, 44 p.

¹⁴ LÓPEZ SEGRERA, Francisco. Notas para un estudio comparado de la educación superior a nivel mundial. En: Escenarios mundiales de la educación superior: análisis global y estudios de casos. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso). Noviembre, 2007, 85 p.

Pero también esta “sociedad del conocimiento” está exigiendo una mayor interacción, la movilidad de profesionales con habilidades destacables para la construcción y apalancamiento de comunidades científicas, una construcción de verdaderas interfaces o alianzas con pares ubicados en el resto del mundo.

Este nuevo escenario está creando además una división internacional del trabajo caracterizada, a grandes rasgos, por la producción de conocimientos en los países centrales (con el fuerte ascenso y competencia de las llamadas “economías emergentes” como China, India y Brasil) y la importación de dichos conocimientos en productos o patentes que son comprados y consumidos por el resto de los países del mundo¹⁵; la protección de la propiedad intelectual adquiere un papel preponderante como valor agregado de las industrias, instituciones y estados, aunque con la misma se levantan barreras para acceder a los nuevos conocimientos por parte de sociedades en condiciones de desigualdad.

En el ámbito social, se resalta el acelerado proceso de urbanización, migración y el incremento de la exclusión y la marginalidad. De acuerdo con estudios recientes, durante los próximos diez años el mundo se continuará afectando por el acelerado proceso de urbanización y las migraciones masivas de los países del sur hacia los del norte, y en el sur, del campo a las ciudades; así mismo, continuará el éxodo de recursos humanos altamente calificados hacia los países de ingresos altos¹⁶.

A nivel mundial se está generando una sociedad cada vez más inequitativa entre las naciones y dentro de estas, la riqueza se concentra en sectores muy reducidos, lo que ha conllevado un aumento de los niveles de pobreza, de desempleo, subempleo, y la brecha entre países pobres y ricos es cada vez más amplia¹⁷. Esto ha incidido en el crecimiento de movimientos alternativos, que se organizan para luchar por una sociedad más justa y solidaria, haciendo que la participación en ellos rompa las fronteras nacionales.

En lo que tiene que ver con el ámbito cultural, el fenómeno de la globalización se expresa en aspectos que impactan positiva o negativamente a las regiones; por ende se han generado movimientos en defensa de las culturas y del afianzamiento de la

¹⁵ ALMARIO GARCÍA, óp. cit.

¹⁶ National Foreign Intelligence Council (NIC), *Global Trends 2015: A Dialogue about the Future with Nongovernment Experts*; disponible en: <http://www.cia.gov/cia/reports/globaltrends2015>.

¹⁷ LÓPEZ SEGRERA, óp. cit.

identidad local, pero también se da el caso de la adopción de valores y comportamientos mundiales.

Algunos problemas han alcanzado un impacto global e incluso han protagonizado los primeros lugares en las agendas internacionales al significar serios desafíos para la sostenibilidad de la vida humana misma, como el acelerado deterioro ambiental por el calentamiento del planeta, la contaminación del aire, de las aguas y los suelos y la reducción de la biodiversidad, lo cual exige la búsqueda de soluciones en el ámbito científico, tecnológico, político y cultural a este grave problema.

Desde esta perspectiva, y reconociendo la capacidad que tiene el conocimiento tanto de actuar positivamente para dar respuestas a los grandes desafíos de nuestros tiempos, como de convertirse en un instrumento que refuerce la irracionalidad económica, política y social, se corre el riesgo del retorno de la amenaza nuclear y de las armas de destrucción masiva, el uso de las armas químicas y bacteriológicas, dimensión que se ve avivada por la desregulación del orden mundial que siguió al fin de la guerra fría y a la evidente incapacidad de las Naciones Unidas para estabilizar las relaciones internacionales.

Las anteriores tendencias y dinámicas globales les plantean un enorme desafío a los países y sociedades contemporáneas, como también a las universidades en el sentido del papel dinámico, flexible e imaginativo a jugar frente a las mismas, combinando el respeto por las tradiciones académicas pertinentes con la disposición al cambio, la adaptación y la innovación.

En concreto, tales dinámicas actúan sobre las demandas de educación (movilidad); sobre los componentes internacionales de los currículos; sobre una mayor flexibilización y aceleración de los procesos de revisión y actualización curricular; sobre el tema pedagógico, a partir de modelos de autoaprendizaje en redes y estudios de casos globales; sobre la oferta virtual que trasciende las fronteras; sobre la capacidad de sus integrantes para comunicarse en un segundo idioma; sobre las relaciones de las universidades con instituciones de educación superior dispersas por todo el mundo para construir conocimiento, acceder a saberes, estándares y recursos externos; sobre la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en las metodologías de enseñanza; sobre la exigencia de niveles más altos de cualificación de la planta docente y administrativa; sobre la necesidad de un modelo de gestión académico-administrativo que permita responder de manera oportuna y eficiente a los nuevos retos y demandas del contexto tanto nacional como internacional.

Estamos hoy ante un escenario de universidades sin fronteras, con pertinencias globales, con niveles de inserción en redes globales de investigación e intercambio de estudiantes y docentes, con una creciente competencia internacional que ha puesto en primer plano la evaluación y otros instrumentos para el aseguramiento de la calidad a nivel internacional y con un importante papel para promover el diálogo intercultural y la construcción de una cultura de paz, tolerancia, convivencia y preservación del ambiente.

3.2.2 Contexto nacional

En el actual contexto de cambios y tendencias globales, el país también ha sido objeto de ajustes que responden a dichas dinámicas. Se han logrado avances en algunos frentes, destacándose entre otros la diversificación de su estructura productiva, una mayor apertura a los mercados internacionales, un mejor posicionamiento de la mujer en la vida laboral, el incremento en la esperanza de vida al nacer, la estabilidad institucional, un marco legal que protege los derechos culturales y el patrimonio material e inmaterial de la nación, un incremento del promedio de educación de los colombianos y una disminución del analfabetismo. En lo que respecta a la economía del país, esta pasó de un 4% anual durante los años noventa a tasas del orden del 5% anual en el periodo 2003-2007; sin embargo, el crecimiento de la economía durante 2008 fue de solo el 2,5% y en 2009 fue del 0.4%, lo que significa que Colombia requiere de reformas estructurales para poder consolidar crecimientos sostenidos de su economía.

A pesar de lo anterior, el país enfrenta problemas en diversos frentes y sectores, no obstante el desarrollo de acciones con miras a disminuir el impacto de los mismos.

La estructura productiva se ha caracterizado por el predominio del sector servicios, y un sector exportador focalizado en productos primarios con un bajo valor agregado. La baja cualificación de la mano de obra y la escasa aplicación de tecnologías modernas son una de las causas del estancamiento de la productividad nacional. Adicional a lo anterior, el país no ha podido desarrollar un sistema de infraestructura de transporte que garantice un correcto aprovechamiento de sus ventajas de ubicación geográfica, a pesar del avance en los últimos años en el tema de concesiones viales, puertos y aeropuertos; donde sí ha habido desarrollo es en la infraestructura de los servicios públicos domiciliarios.

Por otro lado, y en parte como consecuencia de lo anterior, la tasa de desempleo es alta en el contexto internacional, incluso al compararla con la de países similares en

la región, donde Colombia alcanza un nivel cercano al 12%. Lo mismo se puede decir del empleo informal, en el cual la tasa de trabajadores que no contribuyen al sistema de seguridad social está alrededor del 60%, comparada con aproximadamente el 55% en Latinoamérica y el Caribe¹⁸.

Por su parte, y a pesar del crecimiento de la economía en los últimos años, el nivel de pobreza a 2008 se ubicó en el 46% y el de indigencia en el 17,8%, según los datos entregados por la Misión para el empalme de las series de empleo, pobreza y desigualdad (Mesep), cifras que se consideran altas en el contexto latinoamericano¹⁹.

Cuenta el país con una ubicación estratégica y una alta biodiversidad, variedad de pisos térmicos, una gran dotación de suelos productivos, ciclos climáticos continuos, diversidad de ecosistemas e importantes recursos marítimos, energéticos, mineros y genéticos, generando un alto potencial de desarrollo en las áreas de biotecnología, biocombustibles e innovaciones agrícolas y pecuarias, entre otras. Al margen de estas potencialidades, existen múltiples riesgos de tipo ambiental derivados de los fenómenos naturales, la contaminación, el calentamiento global y la deficiencia en la planeación territorial y en la elaboración de planes de mitigación y prevención de riesgos y desastres naturales.

En lo político, el país se caracteriza por la tradición democrática y civilista de las instituciones y gobiernos y la existencia de diversos mecanismos y espacios de participación ciudadana, como el referendo, el cabildo abierto y la tutela, entre otros²⁰. Sin embargo, la fortaleza de las instituciones democráticas colombianas ha sido amenazada por fenómenos como la burocracia estatal, la corrupción administrativa, la inseguridad y la violencia asociada a la presencia de grupos armados irregulares, la expansión de cultivos ilícitos, el narcotráfico y otras manifestaciones de violencia, como el secuestro y el desplazamiento forzado, aspecto que constituye otra de las fuentes de pobreza.

¹⁸ SENADO DE LA REPÚBLICA. Documentos de Política Pública Piensa Colombia: los Aportes de la Academia, Desarrollo Económico: Retos y Políticas Públicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Julio de 2008, vol. 1, No. 2.

¹⁹ GONZÁLEZ, Jorge Iván. Colombia sumida en la trampa de la pobreza. En: Portafolio. Bogotá. 28 de septiembre, 2009, sección Economía.

²⁰ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Visión Colombia II Centenario: 2019. Bogotá. El Departamento, Editorial Planeta Colombiana, 2005. 384 p.

Por otra parte, el manejo de la política fiscal se ha caracterizado por el desequilibrio, el incremento de la deuda pública, la venta de empresas estatales y la implementación de una política de ajuste basada en el incremento de impuestos.

A nivel social el país enfrenta grandes cambios en la estructura y composición demográfica, con una tasa de crecimiento poblacional elevada, aumento de la esperanza de vida, disminución de la tasa de mortalidad y desaceleración de la tasa de natalidad, reflejando un aumento de la población de 65 años y más, y de la población en edad productiva (15 a 64 años) con respecto a los menores de 14 años²¹.

Adicionalmente, se ha vivido desde el siglo XX una transición epidemiológica, lo que se traduce en una variación de los patrones de las enfermedades, en donde las causas endógenas de muerte comienzan a adquirir mayor importancia frente a las causas exógenas resultantes de la acción del entorno.

En el ámbito cultural el país desarrolló el marco normativo que protege los derechos culturales, salvaguarda el patrimonio material e inmaterial de la nación y reconoce la diversidad de las características culturales y étnicas de sus regiones; sin embargo, las estrategias diseñadas para el sistema de gestión cultural en el país son dispersas y carecen de coordinación, continuidad y de un control apropiado de los diferentes entes públicos y privados²².

Con respecto a la educación superior, el país enfrenta procesos de transformación claves en temas relacionados con calidad, cobertura y pertinencia; ciencia, tecnología e innovación; financiamiento, gestión y gobernabilidad e internacionalización²³. Pese a los esfuerzos para incrementar la cobertura, aún existen grandes desigualdades que desestiman el acceso de la comunidad más vulnerable y su permanencia en el sistema, como la deficiente formación en competencias de la educación básica y media, alta concentración de la oferta de programas académicos en los principales centros

²¹ Ibíd. Cap. IV, Una sociedad más igualitaria y solidaria.

²² COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Documento Conpes No. 3533: Bases de un Plan de Acción para la Adecuación del Sistema de Propiedad Intelectual a la Competitividad y Productividad Nacional, 2008-2010. 2008. 53 p.

²³ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES (Ascun). Políticas y Estrategias para la Educación Superior de Colombia 2006 – 2010: “De la exclusión a la equidad II”. Hacia la construcción de un sistema de educación superior más equitativo y competitivo, al servicio del país. Bogotá, 2007. 80 p.

urbanos, altos costos de oportunidad que representa la educación para los jóvenes y la presión de generar ingresos para el hogar; así mismo existen factores académicos que también contribuyen a la deserción, como la falta de pertinencia de los contenidos curriculares, el bajo rendimiento académico y la falta de motivación y orientación vocacional del estudiante²⁴.

En el campo de la ciencia, tecnología e innovación se refleja una baja producción científica y tecnológica de las instituciones de educación superior, baja e inapropiada utilización de nuevas tecnologías en los procesos académicos y administrativos, escasez de recurso humano para realizar investigación e innovación, ausencia de la focalización de la política en áreas estratégicas, baja apropiación social del conocimiento y disparidades regionales en recursos científicos y tecnológicos, lo que en conjunto genera una baja capacidad para la generación y uso del conocimiento. Así mismo, aún existe un bajo número de programas de formación avanzada, bajos incentivos para adquirirla y usarla dentro del país, ausencia de relevo generacional en la comunidad de investigadores con doctorado y no se ha asumido la importancia estratégica que debe tener la formación de personal de alto nivel para las instituciones de educación superior y para el país²⁵.

Un aporte en esta dirección es el que está enmarcado en la reciente aprobación de la ley de Ciencia y Tecnología e Innovación (Ley 1283 del 23 de enero de 2009), que renueva el marco jurídico aprobado en la Ley 23 de 1990, concentrando y permitiendo una financiación más directa a las actividades de investigación científica emprendidas en el país, especialmente en las universidades, a la vez que permite crear un entorno más favorable para la formación doctoral. Lo anterior convierte las actividades de investigación en algo estratégico para las universidades desde dos puntos de vista: por una parte, representa la posibilidad de obtener financiación para los proyectos de investigación, que puede aliviar los presupuestos de inversión²⁶; y por la otra, es la

²⁴ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Estado comunitario: desarrollo para todos. Imprenta Nacional de Colombia. 2007. Capítulo 3. Reducción de la pobreza y promoción del empleo y la equidad. 440 p.

²⁵ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Documento Conpes No. 3582: Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. 2009. 69 p.

²⁶ El problema de la financiación de la educación superior pública se está convirtiendo en un elemento central en las relaciones entre las universidades y el Estado. Véase Claves para el debate público,

oportunidad de contar con un sistema nacional de ciencia, tecnología e investigación científica que impulse la identificación de áreas prioritarias de desarrollo científico-tecnológico y la conformación de agendas nacionales y regionales de investigación, de forma tal que los ámbitos investigativos nutran de manera directa los programas doctorales y estos a su vez sirvan de base para el rediseño permanente de los programas de formación. Una relación de este tipo además deberá influir sobre procedimientos como los sistemas de acreditación, evaluación y autoevaluación de los programas académicos ofrecidos por las universidades.

Adicionalmente, algunas normas gubernamentales encaminadas a la modernización de la gestión pública (Sistema de gestión de calidad, Modelo estándar de control interno y Sistema de desarrollo administrativo) se han implementado con resultados positivos mejorando los procesos académico-administrativos y la cultura de la autorregulación y la rendición de cuentas.

Por otra parte, desde hace varios años se ha evidenciado un desfinanciamiento progresivo de las universidades públicas, pues, si bien es cierto que la Ley 30 de 1992 pretendió garantizar los aportes de la nación, los efectos de las decisiones del gobierno nacional y del Congreso de la República, a través de diferentes normas, les han exigido a las instituciones públicas de educación superior un incremento en los resultados de sus actividades misionales, como ampliación de oferta académica y cobertura, creación y consolidación de grupos de investigación, cualificación docente, fortalecimiento de las relaciones con el sector empresarial, internacionalización, regionalización y extensión solidaria, entre otros, que requieren la apropiación de cuantiosos recursos; no obstante, el gobierno nacional no ha asignado las contrapartidas en la dimensión requerida, generando una disminución real en sus presupuestos²⁷.

Las universidades tienen una responsabilidad y oportunidad fundamental en esta transformación, y gran parte de la misma recae sobre la Universidad Nacional de Colombia, ya que es la que tiene una condición de liderazgo obvio derivado de sus condiciones institucionales, académicas e investigativas.

en el número titulado “Financiación en la universidad pública. Soporte económico del quehacer académico e investigativo de la educación superior”. Número 21, enero de 2009, Bogotá.

²⁷ COMISIÓN DE VICERRECTORES FINANCIEROS DE SIETE UNIVERSIDADES PÚBLICAS. Revisión de la financiación con recursos de la Nación para las universidades públicas: documento para consideración del Sistema Universitario Estatal. 2009. 12 p.

A manera de cierre de este punto sobre la universidad y su entorno, se deberán encontrar los caminos para seguir siendo universitarios con el consiguiente grado de autonomía que se necesita, pero trabajando en relaciones más fluidas con la empresa y el Estado, como una forma de generar el conocimiento que encamine en parte las transformaciones que requiere el país y sus regiones.

3.2.3 Respuesta de la Universidad: retos y desafíos

Ante la necesidad de entender y enfrentar los requerimientos y demandas de un contexto nacional e internacional bajo las dinámicas y tendencias anteriormente esbozadas, la Universidad debe identificar los caminos que mejor orienten su contribución a través de la generación, difusión y uso del conocimiento y una mejor gestión y organización institucional.

Lo primero que tiene que hacer la Universidad es seguir ofreciendo a la sociedad una formación de altísima calidad, que responda a los nuevos retos. La construcción de los propios currículos por el estudiante a través de la nueva reforma académica se encamina en esa dirección, como también el mejoramiento continuo de los programas curriculares mediante procesos regulares de autoevaluación e implementación de planes de mejoramiento.

El fortalecimiento de la formación en posgrado, particularmente maestrías y doctorados, se considera fundamental para producir el conocimiento que encamine las transformaciones que requiere el país; en ese sentido se deben fortalecer los programas ya existentes como también crear nuevos posgrados pertinentes para la sociedad colombiana y con proyección internacional.

Así mismo se deberán fortalecer los procesos de generación y apropiación de conocimiento realizados por los investigadores de la Universidad a través de diversas formas de asociación, mediante la construcción de una visión compartida en la que se identifiquen los escenarios e integren sus capacidades y experiencias a través de programas y proyectos de investigación, de desarrollo tecnológico, innovación, artísticos y culturales de carácter interdisciplinar con alto impacto para el país e incidencia en la construcción de conocimiento con proyección internacional.

Por su parte, la extensión debe constituirse en uno de los instrumentos más importantes de comunicación entre la sociedad y la Universidad; no solo se ha de profundizar la relación con las comunidades y vecinos, sino ampliar dicho ámbito a través de diversos mecanismos como se está haciendo con los comités Universidad- Empresa,

en los cuales se estudian modalidades de alianzas para el desarrollo de proyectos de beneficio común.

Para ampliar el ámbito de influencia de la Universidad en su dimensión más clásica con el medio, se deben continuar los programas de educación continua y de universidad virtual.

Otra faceta de la relación con la sociedad tiene que ver con el trabajo con entidades del gobierno en lo relativo al mejoramiento de la gestión y el apoyo en la construcción de políticas públicas.

Complementariamente, se deben seguir fortaleciendo los diversos medios de comunicación de la Universidad para lograr una interacción más fluida con los distintos agentes externos a la misma, divulgando los aportes de las funciones misionales a la sociedad.

Para lograr una mejor respuesta como institución a los nuevos desafíos que los contextos demandan, la Universidad continúa su compromiso con el programa de mejor gestión, como una manera de consolidar el mejoramiento continuo de sus procesos académico-administrativos y por ende un mejor cumplimiento de sus objetivos misionales.

De igual manera, para lograr una mayor autonomía de las sedes y la adopción de planes propios de cada una de ellas, que posibiliten una mejor y más oportuna interacción con las comunidades regionales, nacionales e incluso internacionales a partir de las vocaciones y especificidades de cada sede, se buscará una mayor desconcentración del gobierno y la gestión hacia ellas, pero siempre preservando la unidad institucional, a través de un sistema de universidad multisedes.

Por último, la Universidad deberá asumir la consecución de nuevos recursos en fuentes nacionales e internacionales, además de la implementación de estrategias y la adopción de mejores prácticas que conduzcan a una gestión más eficiente y a un uso más efectivo de los recursos institucionales.

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

4.1 LÍNEAS Y PROGRAMAS

A partir de los principios rectores de la institución (su misión, sus fines, sus principios y la visión 2017), como también del componente explicativo institucional, es decir del análisis de su dimensión interna y externa, la evaluación del plan global de desarrollo 2007-2009 y los aportes incorporados de la reflexión académica de los claustros, colegiaturas y del Encuentro Intersedes realizados recientemente en la Universidad, se dispone de la información necesaria para establecer y desarrollar el componente estratégico del nuevo plan de desarrollo, constituido por las intervenciones estratégicas o las acciones viables más significativas que nos permitirán acercarnos un tanto más, a partir de nuestro “ser” institucional actual, a los propósitos más importantes enmarcados en la visión de Universidad al 2017.

En este Plan dichas intervenciones estratégicas están articuladas en seis líneas generales o ejes fundamentales sobre los que se asienta la institución; cada una de ellas contiene una serie de programas que deberán ser realizados para poder alcanzar los objetivos centrales de las respectivas líneas.

Las líneas generales definidas se vinculan directamente a la misión de la Universidad al explicitar los propósitos de la misma como los medios internos de gestión y desarrollo humano para alcanzarlos; por tal razón, las líneas constituyen la máxima categoría dentro del Plan, agrupando dentro de ellas un número de objetivos estratégicos que se corresponden tanto con la misión institucional como con la Visión UN 2017.

Las líneas establecidas son: Formación de excelencia, Ciencia, tecnología, innovación y creación artística, Universidad para los estudiantes, Desarrollo institucional para fortalecer la presencia en la nación, Comunicación con la sociedad e Internacionalización.

Cada una de las líneas sustenta las demás y se soporta en ellas, apuntando a configurar relaciones sistémicas de articulación, apalancamiento y potenciación recíprocas. Por ello, el hecho de que los programas se enmarquen dentro de una determi-



nada línea no quiere decir que los objetivos y metas que le son propios no contribuyan de manera alguna al desarrollo de cualquiera de las demás; por tal razón el plan debe leerse de manera transversal para captar los niveles de articulación e interdependencia que existen entre todos y cada uno de sus componentes.

4.1.1 LÍNEA FORMACIÓN DE EXCELENCIA

El desarrollo de una formación dentro de los parámetros de la excelencia es una política institucional y como tal exige el mejoramiento continuo de sus programas académicos y la pertinencia de los mismos, mediante procesos de autoevaluación y acreditación, un estamento docente calificado y con el respaldo de modelos pedagógicos, métodos, metodologías e infraestructuras modernas y un apoyo permanente a la investigación y la creación artística (como ejes para garantizar alta calidad en la formación), de tal forma que se contribuya al desarrollo de una sociedad del conocimiento en el país y se responda eficazmente a los retos y demandas que la sociedad presenta.

4.1.1.1 Programas

4.1.1.1.1 Fortalecimiento de los programas académicos

En cumplimiento de sus fines misionales y ante la necesidad de responder a las exigencias actuales y futuras del país, así como a los retos y tendencias de la educación superior tanto a nivel nacional como internacional, se busca fortalecer los programas de pregrado y posgrado en las diversas áreas del conocimiento.

4.1.1.1.2 Mejoramiento académico continuo

La Universidad, como parte de su política de excelencia académica, debe propiciar un mejoramiento continuo de sus programas curriculares, a través de procesos regulares de autoevaluación, acreditación y renovación de acreditaciones e implementación de planes de mejoramiento, ejercicios de confrontación y contraste con programas similares nacionales y extranjeros, como también con el grado de desarrollo alcanzado en las disciplinas y saberes comprometidos en ellos y con el nivel de pertinencia social.

4.1.1.1.3 Fortalecimiento de la cualificación docente

Las tendencias económicas, sociales y culturales y las nuevas realidades en el contexto de la educación superior nacional e internacional exigen a la Universidad el fortaleci-

miento de la cualificación docente y unas políticas exigentes de selección de nuevos docentes. Al respecto, este programa busca aumentar los niveles de formación posgradual de los docentes (especialmente de doctorado) y un mejor desempeño en el ejercicio de su actividad a través de la actualización en modelos pedagógicos, técnicas de enseñanza y el desarrollo de competencias complementarias, para lo cual es bien importante contar con los resultados de la aplicación de instrumentos de seguimiento y evaluación continua de cursos y docentes por el estamento estudiantil.

4.1.1.1.4 Conocimiento actual, continuo e innovador

En cumplimiento de la misión institucional de vincular las actividades académicas a la sociedad y articular la investigación y la docencia de cara a las realidades y necesidades del país, este programa se encamina a cualificar y ampliar la oferta de educación continua y permanente, mediante la construcción conjunta, entre las dependencias responsables, las sedes, las facultades y otras instancias nacionales e internacionales, de nuevos proyectos de formación y actualización; así mismo, busca el desarrollo de instrumentos tecnológicos y pedagógicos que permitan generar más posibilidades de acceso del conocimiento a la sociedad.

4.1.1.1.5 Modernización de apoyos académicos

Con el propósito de facilitar un mejor desarrollo de las funciones misionales, especialmente en lo relativo a la ampliación y diversificación de las posibilidades de estudio y aprendizaje, este programa se orienta a la actualización, dotación y mantenimiento de equipos, material bibliográfico, bases de datos, ayudas virtuales y didácticas y tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otros apoyos.

4.1.1.1.6 Red salud

Entendiendo que desde su creación la Universidad ha ejercido el liderazgo en la formación del recurso humano del país en el área de la salud a través de las diferentes facultades del área, y teniendo en cuenta que el eje fundamental en este campo es la relación directa entre la academia y los centros de práctica, se pretende con este programa fortalecer la formación, investigación y extensión en dicho campo, con base en la integración de la Universidad a una infraestructura hospitalaria que haga realidad el concepto de Hospital Universitario.

4.1.2 LÍNEA CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA

Desde finales de los años sesenta, la Universidad Nacional de Colombia promulga su deseo de transformación de una Universidad profesionalizante a una Universidad de investigación. En tal sentido, se vienen haciendo en los últimos años grandes esfuerzos encaminados a desarrollar una Universidad fundamentada en la investigación y en la creación artística como motor básico para garantizar alta calidad en la formación de pregrado y posgrado, y buscar la vía del conocimiento para generar un verdadero impacto en el país a través de su misión de extensión. Para ello se requiere continuidad en la política institucional, acompañada de seguimiento y evaluación permanente en sus logros y metodologías, así como rapidez e ingenio en la renovación frente a la constante mutación derivada del rápido avance científico de los países más avanzados.

La línea de Ciencia, Tecnología, Innovación y Creación Artística se inserta dentro del mencionado proceso. En primer lugar, se genera una apuesta institucional por identificar, definir y caracterizar las áreas del conocimiento en que trabajan los investigadores de la Universidad y en las cuales se pretende trazar el norte y el camino a corto, mediano y largo plazo, articulado con el entorno nacional y mundial. Un segundo elemento hace particular énfasis en la articulación de la investigación con la extensión, dada su poca visibilidad de interacción y su importante función para contribuir al desarrollo del país. Igualmente, se trazan lineamientos para fortalecer el Sistema Nacional de Laboratorios que, entre otros aspectos, permita garantizar un soporte adecuado de acceso a tecnología que dé sustento a la investigación y generación de conocimiento.

4.1.2.1 Programas

4.1.2.1.1 *Prospectiva y agendas de conocimiento*

Con miras a desarrollar una Universidad moderna en investigación, se propone la consolidación de sinergias de la comunidad académica de la Universidad en el ámbito nacional y facilitar su inserción en escenarios de construcción de conocimiento en el ámbito internacional; en este sentido, se pretende fortalecer los procesos de generación y apropiación de conocimiento realizado por los investigadores a través de sus diversas formas de asociación, grupos, centros, consorcios, redes, entre otros, mediante la construcción de una visión de futuro compartida, en la que se identifiquen los escenarios e integren su capacidad y experiencia a través de programas y proyectos de investigación, de desarrollo tecnológico, innovación, artísticos y culturales de carácter

interdisciplinar con alto impacto para el país e incidencia en la construcción de conocimiento con proyección internacional.

4.1.2.1.2 Gestión tecnológica e innovación

El programa busca brindar a la comunidad académica las políticas administrativas, normativas y financieras que faciliten los procesos de gestión de conocimiento en la Universidad, que contemplen desde la concepción de los proyectos, los procesos de protección y negociación de tecnología, la formación de equipos de trabajo, el seguimiento del proyecto, la divulgación y la evaluación de los resultados y la transferencia de tecnología hacia el sector productivo y social.

4.1.2.1.3 Fortalecimiento de las capacidades de investigación, creación artística e innovación

Las capacidades de investigación, innovación y creación artística se sostienen en el capital humano de la institución; en consecuencia es necesario facilitar el desarrollo de competencias y habilidades de investigación e innovación entre los actores que conforman la actividad académica, articulando los diferentes niveles de formación y orientándolos hacia la excelencia.

4.1.2.1.4 Soporte tecnológico y especializado

El desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión con niveles de excelencia requiere el fortalecimiento del equipamiento tecnológico y especializado y de última generación; por ello se debe afianzar la infraestructura de laboratorios de la Universidad mediante apoyos dirigidos al equipamiento, mantenimiento, adecuación y reposición de los laboratorios de docencia, investigación y extensión en el marco del Sistema Nacional de Laboratorios, así como el manejo de bancos de datos y colecciones especializadas que hacen parte fundamentalmente de los procesos de investigación y extensión de la Universidad.

4.1.2.1.5 Fomento a la producción editorial y a las prácticas artísticas y culturales

Este programa busca fomentar la producción editorial como las prácticas artísticas y culturales, la articulación y proyección del patrimonio cultural y de los museos de la Universidad; por medio del programa se apoya la producción, la circulación y la visibilidad del conocimiento que se produce en el ámbito académico, artístico y cultural, contribuyendo a su comprensión y apropiación crítica en una universidad que privilegia la producción del conocimiento y su inserción en la vida social.

4.1.3 LÍNEA UNIVERSIDAD PARA LOS ESTUDIANTES

Una muy clara prioridad de la Universidad la constituye la formación integral, generosa y amable de sus estudiantes, entregándoles al país y a sus familias, profesionales y posgraduados altamente competentes en sus disciplinas sobre una base científica, ética y humanista, formándose como ciudadanos libres, íntegros y críticos, que les permita liderar procesos de cambio y actuar con responsabilidad para ayudar a diseñar y plantear soluciones a los problemas que aquejan a nuestra sociedad; por eso todas las intervenciones que la Universidad realiza se justifican solo si buscan darle satisfacción al estudiante, teniendo en cuenta que su satisfacción o insatisfacción se refleja en el grado de deserción estudiantil.

En ese orden, esta línea busca proporcionar espacios que propicien el desarrollo y el bienestar de sus estudiantes mediante programas que centran sus esfuerzos en la generación de hábitos de vida saludable, en la promoción de la convivencia y la inclusión, en la responsabilidad social, en la formación de líderes de procesos y en el desarrollo personal a través de la práctica del deporte, el manejo y uso del tiempo libre y la incursión en diversos escenarios culturales, atendiendo a su calidad de vida, a su formación integral y a un tránsito amable por la vida universitaria.

4.1.3.1 Programas

4.1.3.1.1 *Bienestar estudiantil*

El bienestar estudiantil es fundamental para desarrollar el potencial de los estudiantes y favorecer su calidad de vida y su estancia en la Universidad; como tal, se propone fortalecer las acciones ya existentes en las áreas de promoción socioeconómica, salud estudiantil, recreación y deporte y formación cultural, así como diseñar e implementar estrategias de bienestar para estudiantes vulnerables (en riesgo de desertar de la Universidad), con el fin de favorecer su inclusión social a la vida universitaria.

4.1.3.1.2 *Fortalecimiento del sistema de becas y estímulos a estudiantes sobresalientes*

Programa orientado a regular y consolidar un sistema de becas y estímulos, dirigido a estudiantes sobresalientes de pregrado y de posgrado, que permita a la vez contar con un capital humano que, como parte integrante de su proceso de formación, participe activamente en el desarrollo de labores de docencia e investigación y en otros espacios institucionales.

4.1.3.1.3 Sistema de acompañamiento y seguimiento estudiantil

Este programa tiene como objetivo propiciar el buen desempeño de los estudiantes y la culminación con éxito del plan de estudios, brindándoles apoyo, acompañamiento, tutorías y asesoría en su proceso de formación integral, contribuyendo a contrarrestar las problemáticas asociadas a la deserción y la alta permanencia en los programas curriculares.

4.1.4 LÍNEA DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA FORTALECER LA PRESENCIA EN LA NACIÓN

Una universidad moderna, de amplia interacción con la sociedad, conlleva una nueva forma de gobierno universitario, una nueva forma de financiación y de estructuras internas y relaciones en la universidad que promuevan la unidad de la institución y una adecuada articulación entre los diferentes niveles de la misma, dándole orden y prospectiva a la gestión y eficiencia al manejo de los distintos recursos.

Por ende esta línea tiene como objetivo desarrollar un modelo de gestión académico-administrativo moderno, basado fundamentalmente en la autonomía, la desconcentración y la participación comprometida de sus estamentos, con una adecuada estructura organizacional, con los instrumentos y recursos físicos y financieros necesarios y un capital humano calificado, de tal forma que la Universidad pueda responder eficazmente a los retos y demandas de la nación colombiana.

4.1.4.1 Programas

4.1.4.1.1 Mejor gestión

La Universidad está comprometida con el desarrollo institucional bajo los criterios de autonomía, desconcentración, autoevaluación, autorregulación, buen gobierno universitario y ética de lo público; en este sentido, el programa busca consolidar el mejoramiento continuo de los procesos académico-administrativos como herramienta para el logro de los objetivos misionales, articulando las normas (NTCGP-1000 / Meci / Sisteda) y teniendo como soporte fundamental la participación y compromiso de la comunidad universitaria.

4.1.4.1.2 Sedes de presencia nacional

Uno de los fines de la Universidad es hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana. Por consiguiente, este programa busca establecer una política de fronteras con el fin de contribuir al desarrollo de las comunidades de esas regiones y fortalecer la identidad nacional.

4.1.4.1.3 Fortalecimiento de la infraestructura física

El objetivo es orientar esfuerzos para la construcción, adecuación, mantenimiento y dotación de espacios físicos que contribuyan al desarrollo de las funciones misionales y al bienestar universitario, ordenando y reglamentando los usos del suelo en sus campus en consonancia con las normativas vigentes de las autoridades gubernamentales.

4.1.4.1.4 Fortalecimiento de la cualificación del personal administrativo

El cumplimiento de los objetivos misionales requiere, además de una infraestructura física y tecnológica adecuada, una planta de personal eficiente y dinámica al servicio de la institución; por ende, con este programa se pretende fortalecer las competencias del personal administrativo contribuyendo a un mejor desempeño laboral.

4.1.4.1.5 Interacción con los pensionados

La Universidad considera que al afianzar las relaciones con los pensionados es posible respaldar su continuo crecimiento y rescatar su conocimiento y experiencia en la construcción conjunta de una mejor institución y un mejor país; en consecuencia se busca promover espacios que permitan hacer uso de las capacidades y el talento de los pensionados en las funciones misionales de la institución.

4.1.4.1.6 Bienestar para el personal docente y administrativo

Mediante este programa se pretende fortalecer la construcción permanente y participativa de mecanismos y acciones que busquen crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del personal docente y administrativo de la Universidad, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, incrementando a la vez los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con la institución, hacia el logro de los fines misionales.

4.1.4.1.7 Fortalecimiento del manejo eficiente de los recursos y búsqueda de nuevos recursos

El programa tiene como objetivo, en el marco de una política de carácter institucional, la consecución de nuevos recursos en diferentes fuentes nacionales e internacionales, además de la implementación de estrategias y la adopción de mejores prácticas que conduzcan a una gestión más eficiente y a un uso más efectivo de los recursos institucionales.

4.1.4.1.8 Fortalecimiento de los sistemas de información y comunicación

Este programa plantea una infraestructura de redes moderna para soportar los servicios que en materia de tecnologías de información y comunicaciones requiere la institución; adicionalmente propende por la integración de los subsistemas de información de la Universidad, contribuyendo al desarrollo de sus procesos académicos administrativos y al seguimiento, evaluación y control de su gestión.

4.1.4.1.9 Fortalecimiento de los medios de comunicación

A través del fortalecimiento de los medios de comunicación se buscan mejores condiciones para el mantenimiento de la buena imagen de la institución, tanto en el ambiente universitario como en los entornos de la institución; así como la promoción y agenciamiento de los logros y avances científicos, culturales, académicos, artísticos, tecnológicos e intelectuales, aportando a la visibilidad social e institucional de la Universidad.

4.1.5 LÍNEA COMUNICACIÓN CON LA SOCIEDAD

En el Decreto 1210 de 1993 (régimen orgánico de la Universidad) se establecen, entre otros, los siguientes fines de la institución: “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”; todo lo anterior nos lleva a concluir que no es posible la misión de la Universidad aislada de los requerimientos sociales, no es posible el estudio universitario sin pertinencia, evaluado este en función de la relación entre lo que la sociedad espera de

la Universidad y lo que esta le ofrece en términos de formación, investigación, asesoramiento y servicio a la comunidad; como tampoco es posible proponer un crecimiento no sostenible ambientalmente.

En consecuencia, no es posible el aislamiento, estamos en redes y se tiene que construir sobre redes a todos los niveles: local, nacional y por supuesto global; se requiere por lo tanto la presencia de una Universidad moderna, de amplia interacción con la sociedad, que aborde problemas locales en un contexto global.

Por lo anterior, el objetivo de la línea es desarrollar los espacios y mecanismos de comunicación e interacción con la sociedad, que le permitan a la Universidad recoger los elementos necesarios para evaluar y analizar las necesidades de aquella, con el fin de generar y transferir un conocimiento que apunte al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general y contribuir a las regiones y al país en sus desarrollos y exigencias.

4.1.5.1 Programas

4.5.1.1.1 *Universidad comprometida con el país*

La puesta en marcha de los lineamientos definidos en las agendas de investigación requerirá del concurso de actores locales, regionales e internacionales que permitan su validación, apropiación, implementación y financiación; en consecuencia se hace necesario que la Universidad concrete alianzas interinstitucionales tanto en el ámbito público como en el privado. De esta manera, a través de la interacción con el entorno científico, tecnológico artístico y cultural desarrollado en la Universidad, se busca mejorar el bienestar de las comunidades y contribuir en el proceso de transformación productiva y social del país.

4.5.1.1.2 *Universidad social y solidaria*

La Universidad, a través de la investigación y la extensión, debe propender a generar una oferta y promoción permanente de acciones sociales y solidarias encaminadas hacia los sectores sociales con mayor vulnerabilidad, que le permitan su posicionamiento institucional y el fortalecimiento de la articulación de docencia, investigación y extensión; en esa línea, el programa se orienta a generar, asesorar y acompañar la conformación de equipos sociales y académicos que integren su conocimiento y experiencias a través de proyectos sociales, artísticos y culturales de alto impacto. La iniciativa permite, desde los diversos campos del conocimiento/saber, fortalecer la ex-

perencia acumulada por la Universidad en el desarrollo de prácticas con énfasis social y estrechar los vínculos con diferentes sectores del país, así como promover la inclusión social de las comunidades particularmente vulnerables.

4.5.1.1.3 Programa de egresados

Para el cumplimiento de sus fines misionales, la Universidad considera de la mayor importancia la articulación con sus egresados y la colaboración de estos a través de su experiencia profesional, su participación personal o su apoyo en recursos, lo cual redundará en beneficio de la institución, la sociedad y los mismos egresados; por ello, se pretende afianzar las relaciones con este estamento, fortaleciendo su interacción con la institución mediante diferentes estrategias y mecanismos de participación.

4.5.1.1.4 Comunicación e interacción con la ciudadanía y los vecinos

Este programa busca establecer estrategias de integración de nuestros campus con la ciudadanía y los vecinos, para hacer de la Universidad una institución abierta que forma parte de la ciudad y la hace partícipe de su quehacer académico, científico, cultural, artístico, recreativo y deportivo, entre otros aspectos de la vida universitaria.

4.5.1.1.5 Comunicación, visibilidad y acción

El programa pretende definir e implementar la gestión de la comunicación que coadyuve tanto a la visibilización, apropiación y divulgación de los resultados de los procesos de investigación y extensión como a la articulación de estas dos misiones de la Universidad. Por consiguiente, debe considerar las dimensiones interna y externa de la labor comunicativa, haciendo especial énfasis en la incidencia de los resultados en las problemáticas nacionales y la opinión pública, el impacto de su labor en la sociedad, la articulación de la investigación y la extensión y la potenciación de la universidad multisedes.

4.1.6 LÍNEA INTERNACIONALIZACIÓN

La frecuencia y la magnitud de los intercambios en el mundo han cambiado de tal manera que no es posible realmente vivir aislados; no siendo la globalización un fenómeno nuevo, en el momento sí hay unos cambios que han generado una situación completamente distinta. Por el desarrollo de las comunicaciones, la distancia dejó de ser un factor importante y como tal se están generando redes a todos los niveles; existe un fortalecimiento tanto de lo global como de lo local al mismo tiempo y eso tiene

influencia en los proyectos que se formulan en las universidades, porque son proyectos desde lo local pero indudablemente con una mirada global que no se puede evitar.

Así mismo, cada día se produce más conocimiento y este es cada vez un patrimonio universal; en tal sentido, las universidades deben formar profesionales que sean capaces de captar en forma crítica dicho conocimiento y usar lo que necesitan. Esta sociedad del conocimiento exige desarrollar formas de educación continua muy fuertes porque las personas quieren continuar educándose, a pesar de que las universidades ya no son los únicos agentes de producción del conocimiento.

Estas y otras dinámicas actúan sobre los ámbitos interno y externo de la Universidad, haciéndose indispensable, para este último, el afianzamiento de las relaciones internacionales mediante el contacto con pares académicos a través de redes y otras formas de cooperación, permitiéndole a la institución el conocimiento del desarrollo científico-técnico del momento, el dar a conocer, pero también poner al escrutinio de instituciones afines internacionales, nuestros programas curriculares, las agendas investigativas y principales experiencias, de forma que se pueda lograr el fortalecimiento y el reconocimiento académico institucional en las principales áreas del conocimiento experimentados por la Universidad; adicionalmente, permitirá acceder a recursos desde diversas modalidades de cooperación e intercambiar experiencias en gestión universitaria.

Para poder llevar a cabo lo anterior es necesario, entre otras acciones, generar condiciones adecuadas de movilidad académica, el establecimiento de una sólida política de relaciones internacionales con estrategias claramente definidas, una estructura institucional adecuada para el efecto y el manejo de una segunda lengua por el estamento docente y estudiantil.

4.1.6.1 Programas

4.1.6.1.1 *Internacionalización de la generación, apropiación y transferencia de conocimiento*

Ante el reto que significa la inserción de la comunidad académica en el ámbito internacional a través de procesos de investigación, innovación y creación artística, la Universidad debe fortalecer sus capacidades académicas, identificar sus necesidades y facilitar el acceso de los investigadores, docentes y estudiantes, a través de diversas formas de asociación, a recursos intelectuales como financieros de orden internacional. Dicha participación debe ser activa en estrategias de desarrollo nacional,

regional e internacional con aportes académicos sólidos que permitan lograr un posicionamiento de la Universidad por medio de la búsqueda y concreción de estándares internacionales.

En este sentido, el programa pretende fortalecer en el ámbito internacional la presencia activa, el reconocimiento y la visibilidad de la Universidad a través de acciones estratégicas de cooperación, integración y liderazgo con sus comunidades académicas pares en el exterior, soportadas en las diferentes capacidades de investigación de la institución, así como facilitar el desarrollo de habilidades de comunicación oral y escrita de los docentes y estudiantes de la Universidad en una segunda lengua.

Se hace énfasis en el posicionamiento académico de la Universidad en América Latina y el Caribe.

4.1.6.1.2 Fortalecimiento de la gestión internacional e interinstitucional

Dada la importancia que reviste la promoción de la internacionalización de la Universidad Nacional de Colombia y la apertura formal de escenarios de cooperación nacional e internacional, este programa plantea fortalecer la gestión internacional e interinstitucional a través de la generación de políticas, un sistema eficiente de información de convenios y el desarrollo de estrategias de cooperación.

4.1.6.1.3 Movilidad e intercambio profesoral y estudiantil

La Universidad, en cumplimiento de sus fines, debe promover el desarrollo de su comunidad académica y fomentar su articulación internacional; en este sentido, se reconoce en los programas de movilidad escenarios necesarios para apoyar los procesos de cooperación a través de diferentes modalidades, que comprenden la movilidad de estudiantes o jóvenes científicos, los programas de actualización de investigadores, la organización o asistencia a eventos científicos internacionales, la asistencia a cursos cortos, las estancias posdoctorales, las misiones de investigación e innovación, entre otras. Por ello se plantea fortalecer los mecanismos para brindar posibilidades de enriquecimiento académico a través de la movilidad e intercambio internacional de estudiantes y docentes, que permita la transferencia de conocimiento y tecnologías, la apertura a nuevas experiencias y el fomento del diálogo intercultural.

4.2 METAS E INDICADORES

Los objetivos establecidos en el plan, concebidos como lo que la Universidad se propone lograr en los próximos tres años, expresan la intencionalidad en aras de concretar un acercamiento a la visión 2017.

La formulación de dichos objetivos considera, entre otros aspectos, el desempeño pasado, los recursos disponibles, los resultados tanto del análisis interno institucional como del entorno, a fin de orientar adecuadamente las capacidades reales y potenciales o bien minimizar el impacto de las limitaciones reales o potenciales.

Las metas, como la parte más visible del Plan de Desarrollo, son la expresión cuantitativa de los objetivos y enuncian la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado, pero sobre todo expresan específicamente los compromisos de la institución en un periodo específico de gestión.

En ese sentido, las metas institucionales trazadas y agrupadas por cada una de las líneas generales del Plan Global de Desarrollo 2010-2012 son las que se presentan a continuación.

De igual manera, sus correspondientes indicadores se definen como los instrumentos a partir de los cuales se registra, procesa y se presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de una determinada meta.

Es de recordar que los indicadores cumplen en la práctica dos funciones básicamente: la primera, de carácter cuantitativo, se centra en medir el avance de una intervención determinada, mientras que la segunda es más una función valorativa al establecer “un juicio de valor” en torno a dicho avance. Por lo anterior, se utilizan para realizar seguimiento y evaluación a las iniciativas específicas definidas en este plan.

4.2.1 Línea formación de excelencia

PROGRAMA	META	INDICADOR
Fortalecimiento de los programas académicos: busca fortalecer los programas de pregrado y posgrado en las diversas áreas del conocimiento.	Crear al menos 3 doctorados y 6 maestrías Línea base: 164 maestrías y 45 doctorados	Número de programas de posgrado creados por nivel
	Incrementar la matrícula de doctorado mínimo en un 12% en el trienio Línea base: 53,4% de crecimiento en los últimos tres años	Tasa de crecimiento de estudiantes matriculados en doctorado
	Incrementar la matrícula de maestría mínimo en un 10% en el trienio Línea base: 65,7% de crecimiento en los últimos tres años	Tasa de crecimiento de estudiantes matriculados en maestría
Mejoramiento académico continuo: propiciar un mejoramiento continuo de sus programas curriculares, a través de procesos regulares de autoevaluación, acreditación y renovación de acreditaciones.	Acreditar 11 programas de pregrado y reacreditar 35 programas de pregrado	Número de programas de pregrado acreditados y reacreditados por el CNA
	Autoevaluar 100 programas de posgrado (30 doctorados y 70 maestrías)	Número de programas de posgrado autoevaluados
	Definir referentes institucionales y agencias internacionales en lo relativo al proceso de acreditación institucional.	Relación de Referentes Institucionales y de Agencias internacionales.
	Establecer contacto con al menos un referente institucional y un agente acreditador para los fines de acreditación internacional institucional.	Número de contactos con referentes institucionales y agentes acreditadores para los fines de acreditación internacional institucional
Fortalecimiento de la cualificación docente: aumentar los niveles de formación posgradual de los docentes (especialmente de doctorado) y un mejor desempeño en el ejercicio de su actividad a través de la actualización en modelos pedagógicos, técnicas de enseñanza y el desarrollo de competencias complementarias.	Realizar 7 eventos pedagógicos anuales	Número de proyectos pedagógicos anuales
	1.048 docentes con formación doctoral a final de 2012 Línea base: 870	Número de docentes con formación doctoral en el trienio
	Capacitar y actualizar a 1.000 docentes en ambientes virtuales y herramientas didácticas	Número de docentes capacitados y actualizados en ambientes virtuales y herramientas didácticas
Conocimiento actual continuo e innovador: cualificar y ampliar la oferta de educación continua y permanente, mediante la construcción conjunta, entre las dependencias responsables, las sedes, las facultades y otras instancias nacionales e internacionales, de nuevos proyectos de formación y actualización.	Realizar mínimo un curso internacional e intersede por año	Número de cursos intersedes internacionales por año
Modernización de apoyos académicos: actualización, dotación y mantenimiento de equipos, material bibliográfico, bases de datos, ayudas virtuales y didácticas y tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otros apoyos.	Suscribir 4 nuevas bases de datos en el trienio Línea base: 62	Número de nuevas bases de datos suscritas
	Apoyo con material educativo virtual a 24 cursos académicos	Número de programas apoyados con material educativo virtual
Red salud: fortalecer la formación, investigación y extensión en el campo de la salud, con base en la integración de la Universidad a una infraestructura hospitalaria que haga realidad el concepto de Hospital Universitario.	Contar al menos con una alternativa adicional de infraestructura hospitalaria compartida que apoye las prácticas académicas	Alternativas adicionales de infraestructura hospitalaria compartida que apoyen prácticas académicas

4.2.2 Línea ciencia, tecnología, innovación y creación artística

PROGRAMA	META	INDICADOR
Prospectiva y agendas de conocimiento: fortalecer los procesos de generación y apropiación de conocimiento realizado por los investigadores a través de sus diversas formas de asociación, grupos, centros, consorcios, redes, entre otros, mediante la construcción de una visión compartida de futuro en la que se identifiquen los escenarios e integren su capacidad y experiencia a través de programas y proyectos de investigación, de desarrollo tecnológico, innovación, artísticos y culturales de carácter interdisciplinar con alto impacto para el país e incidencia en la construcción de conocimiento con proyección internacional.	Formular al menos 6 agendas de conocimiento para la Universidad Nacional	Número de agendas de conocimiento formuladas
	Consolidar el modelo y los mecanismos de generación de indicadores de la UN (Libro de capacidades 2010).	Libro de capacidades 2010
Gestión tecnológica e innovación: brindar a la comunidad académica las políticas administrativas, normativas y financieras que faciliten los procesos de gestión de conocimiento en la Universidad, que contemplen desde la concepción de los proyectos, los procesos de protección y negociación de tecnología, la formación de equipos de trabajo, el seguimiento del proyecto, la divulgación y la evaluación de los resultados y la transferencia de tecnología hacia el sector productivo y social.	Conformación de un programa institucional de emprendimiento de base tecnológica, que enmarcado en procesos de investigación y extensión, fomento, promueva y apoye las iniciativas emprendedoras de la comunidad académica de la Universidad, generando al menos una empresa de base tecnológica <i>Spin-off</i> como modelo.	Programa institucional de emprendimiento de base tecnológica. Número de empresas <i>Spin-off</i> resultado de las acciones del programa institucional de emprendimiento de base tecnológica.
	Formar al menos 30 gestores en gestión tecnológica e innovación.	Número de gestores formados en gestión tecnológica e innovación
	Poner en operación al menos una instancia en alguna de las sedes que soporte la gestión de tecnología e innovación y los procesos de transferencia	Número de instancias que soporten la gestión de tecnología e innovación y los procesos de transferencia
	Elaborar un documento con los lineamientos de la política Gestión Tecnología e Innovación, los mecanismos para los procesos de gestión tecnológica y la reglamentación institucional correspondiente	Documento con los lineamientos de política GTI, los mecanismos para los procesos de gestión tecnológica y la reglamentación institucional correspondiente
Fortalecimiento de las capacidades de investigación, creación artística e innovación: facilitar el desarrollo de competencias y habilidades de investigación e innovación entre los actores que conforman la actividad académica, articulando los niveles de formación y orientándolos hacia la excelencia.	Al menos 100 proyectos de investigación, innovación y creación artística que vinculen estudiantes de pregrado y posgrado (articulados a las convocatorias).	Número de proyectos de investigación, innovación y creación artística que vinculen estudiantes de pregrado y posgrado.
	Al menos 35 pasantías de investigadores externos, preferiblemente internacionales, con formación posdoctoral, en los programas de doctorado de la UN	Número de pasantías de investigadores externos internacionales, con formación posdoctoral, en los programas de doctorado de la UN

continúa...

Continuación

PROGRAMA	META	INDICADOR
Soporte tecnológico y especializado: afianzar la infraestructura de laboratorios de la Universidad mediante apoyos dirigidos al equipamiento, mantenimiento, adecuación y reposición de los laboratorios de docencia, investigación y extensión en el marco del Sistema Nacional de Laboratorios, así como el manejo de bancos de datos y colecciones especializadas que hacen parte fundamentalmente de los procesos de investigación y extensión de la Universidad.	Organizar una Red del Sistema de información sobre Biodiversidad de la Universidad Nacional de Colombia (UN-SiB), en el marco del SiB colombiano que permita una mayor visibilidad e impacto de las colecciones de la UN a nivel nacional e internacional. Una vez operando, dicha Red incluirá la información de al menos 10 colecciones biológicas administradas por docentes e investigadores de la Universidad.	Red del Sistema de información sobre Biodiversidad de la Universidad Nacional de Colombia (UN-SiB) operando. Número de colecciones biológicas administradas por docentes e investigadores.
Fomento a la producción editorial y a las prácticas artísticas y culturales: fomentar la producción editorial como las prácticas artísticas y culturales, la articulación y proyección del patrimonio cultural y de los museos de la Universidad.	Realizar una convocatoria nacional anual para la publicación de libros de la Editorial Universidad Nacional de Colombia.	Número convocatorias nacionales anuales para la publicación de libros de la editorial
	Generar una política nacional cultural para la Universidad Nacional de Colombia.	Política nacional cultural para la Universidad Nacional de Colombia

4.2.3 Línea universidad para los estudiantes

PROGRAMA	META	INDICADOR
Bienestar estudiantil: diseñar e implementar estrategias de bienestar para estudiantes vulnerables (en riesgo de desertar de la Universidad), con el fin de favorecer su inclusión social a la vida universitaria.	Desarrollar estrategias y campañas pedagógicas relativas a: Acompañamiento para los estudiantes vulnerables (12 campañas) Consumo de sustancias psicoactivas (12 campañas) Ventas y acompañamiento permanente desde las diferentes áreas de Bienestar (12 campañas)	Número de estrategias y campañas pedagógicas sobre acompañamiento para los estudiantes vulnerables, el consumo de sustancias psicoactivas y sobre ventas, y acompañamiento permanente
	Realizar 12 campañas y estrategias pedagógicas y de apoyo sobre la promoción de la convivencia en la Universidad	Número de campañas y estrategias pedagógicas y de apoyo sobre la promoción de la convivencia en la Universidad
Fortalecimiento del sistema de becas y estímulos a estudiantes sobresalientes: regular y consolidar un sistema de becas y estímulos, dirigido a estudiantes sobresalientes de pregrado y de posgrado, que permita a la vez contar con un capital humano que, como parte integrante de su proceso de formación, participe activamente en el desarrollo de labores de docencia e investigación y en otros espacios institucionales.	Mantener el número actual de becas mediante convocatoria semestral del Programa de becas para estudiantes sobresalientes de maestría y doctorado Línea base: 250 becas	Número de becas otorgadas
Sistema de acompañamiento y seguimiento estudiantil: propiciar el buen desempeño de los estudiantes y la culminación con éxito del plan de estudios, brindándoles apoyo, acompañamiento y asesoría en su proceso de formación integral, contribuyendo a contrarrestar las problemáticas asociadas a la deserción y la alta permanencia en los programas curriculares.	Diseñar y poner en marcha el portal web de acompañamiento a estudiantes	Portal web de acompañamiento a estudiantes
	Formar 300 profesores tutores (100 cada año) en procesos de tutoría y acompañamiento estudiantil a través del curso de formación de tutores	Número de profesores tutores formados en acompañamiento estudiantil

4.2.4 Línea desarrollo institucional para fortalecer la presencia en la nación

PROGRAMA	META	INDICADOR
Mejor gestión: consolidar el mejoramiento continuo de los procesos académico-administrativos como herramienta para el logro de los objetivos misionales, articulando las normas (NTCGP-1000 / Mec / Sisteda) y teniendo como soporte fundamental la participación y compromiso de la comunidad universitaria.	Un 50% de los macroprocesos con mejoramiento.	% de macroprocesos que evidencian mejoramiento
	Sistema de información y buen servicio a la comunidad implementado al 50%.	% de implementación del Sistema de información y buen servicio a la comunidad.
	5 módulos de UN-Simegé implementados en UN-Simegé electrónico	Número de módulos de UN-Simegé implementados en UN-Simegé electrónico
	Expedición e implementación del Estatuto de Planeación Línea base: propuesta de estatuto	Estatuto de Planeación implementado
	Contar con un manual de funciones actualizado y definido por competencias laborales y cargas ocupacionales	Manual de funciones actualizado y definido por competencias laborales y cargas ocupacionales
	Estandarizar y mejorar los procesos y procedimientos del macroproceso de gestión administrativa y financiera	Procesos y procedimientos del macroproceso de gestión administrativa y financiera estandarizados y mejorados
	Elaborar el régimen financiero de la Universidad y articular las normas en materia financiera y administrativa	Régimen financiero elaborado y articulado con las normas en materia financiera y administrativa
	Adquirir e implementar un Sistema de Información de Gestión Documental, que permita que la Universidad a 2012 disminuya su dependencia del documento impreso en el desarrollo de su gestión, reduzca su volumen en miles de folios, incremente el control y la confidencialidad de la información y permita su acceso en línea.	Sistema de Información de Gestión Documental
	Reducir en un 36% el volumen documental inactivo existente en las sedes y acumulado desde la creación de la Universidad hasta 1997 (25 millones de folios)	Porcentaje de reducción del volumen documental inactivo existente en las sedes
	Reglamentación aprobada con directrices organizacionales, financieras y de operación para las funciones de investigación y extensión	Reglamentación aprobada
	Diseñar un modelo de evaluación de impacto de los procesos de Investigación o Extensión en algún eje temático que dé cuenta de los efectos generados por un proyecto desarrollado en el periodo 2000 a 2005.	Modelo de evaluación de impacto de los procesos de Investigación y/o Extensión aplicado a un eje temático.

continúa...

Continuación

PROGRAMA	META	INDICADOR
Sedes de presencia nacional: establecer una política de fronteras con el fin de contribuir al desarrollo de las comunidades de esas regiones y fortalecer la identidad nacional.	Para 2012 la Universidad tendrá una oferta consolidada de programas académicos que responda a criterios locales y a necesidades regionales	Oferta de programas académicos en las Sedes de Presencia Nacional
	Para 2012 la Universidad tendrá un programa entre sus cuatro Sedes de Presencia Nacional que fortalezca y dinamice la relación entre ellas, genere movilidad académica y fortalezca la presencia institucional en la construcción de nación. Línea base: documento taller de prospectiva de las Sedes de Presencia Nacional	Programa de las Sedes de Presencia Nacional
Fortalecimiento de la cualificación del personal administrativo: fortalecer las competencias del personal administrativo, contribuyendo a un mejor desempeño laboral.	Al finalizar el trienio se contará con un modelo por competencias implementado en los procesos de carrera administrativa	Documento de modelo e informe de implementación de la carrera administrativa
Sedes de presencia nacional: establecer una política de fronteras con el fin de contribuir al desarrollo de las comunidades de esas regiones y fortalecer la identidad nacional.	Para 2012 la Universidad tendrá una oferta consolidada de programas académicos que responda a criterios locales y a necesidades regionales	Oferta de programas académicos en las Sedes de Presencia Nacional
	Para 2012 la Universidad tendrá un programa entre sus cuatro Sedes de Presencia Nacional que fortalezca y dinamice la relación entre ellas, genere movilidad académica y fortalezca la presencia institucional en la construcción de nación. Línea base: documento taller de prospectiva de las Sedes de Presencia Nacional	Programa de las Sedes de Presencia Nacional
Fortalecimiento de la cualificación del personal administrativo: fortalecer las competencias del personal administrativo, contribuyendo a un mejor desempeño laboral.	Al finalizar el trienio se contará con un modelo por competencias implementado en los procesos de carrera administrativa	Documento de modelo e informe de implementación de la carrera administrativa
Bienestar para el personal docente y administrativo: pretende fortalecer la construcción permanente y participativa de mecanismos y acciones que busquen crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo del personal docente y administrativo de la Universidad, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, incrementando a la vez los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con la institución hacia el logro de los fines misionales.	Desarrollar e implementar un programa deportivo y un programa cultural, de carácter nacional, para el personal docente y administrativo de la Universidad, que propenda por la formación integral de esta comunidad, para lo cual se establecerán mínimo 6 alianzas con organizaciones externas de acuerdo con las necesidades de la comunidad universitaria y sus familias.	Programa deportivo y cultural para el personal docente y administrativo de la Universidad. Número de alianzas con organizaciones externas

continúa...

Continuación

PROGRAMA	META	INDICADOR
Fortalecimiento del manejo eficiente de los recursos y búsqueda de nuevos recursos consecución de nuevos recursos en diferentes fuentes nacionales e internacionales, además de la implementación de estrategias y la adopción de mejores prácticas que conduzcan a una gestión más eficiente y a un uso más efectivo de los recursos institucionales.	Conseguir al menos \$3.000 millones con cooperativas	Recursos conseguidos a través de cooperativas
	Presentar proyectos a entidades externas a la Universidad por al menos el 150% del valor que la Universidad financie, dentro de algunos de los mecanismos de fomento y apoyo a la investigación y a la extensión del Plan de Acción 2010-2012.	Número de proyectos presentados a entidades externas por al menos el 150% del valor que la Universidad financie.
Fortalecimiento de los sistemas de información y comunicación: implementar una infraestructura de redes moderna para soportar los servicios que en materia de tecnologías de información y comunicaciones requiere la institución; adicionalmente, propende por la integración de los subsistemas de información de la Universidad, contribuyendo al desarrollo de sus procesos académicos administrativos y al seguimiento, evaluación y control de su gestión.	Plan Maestro de Informática y Comunicaciones	Plan Maestro de Informática y Comunicaciones
	Contar con un Sistema de Información Normativa que permita la consulta generalizada de la normativa de la Universidad y la navegación a través de vínculos web entre las normas, los conceptos y la jurisprudencia	Sistema de Información Normativa implementado
	Implementar, actualizar y fortalecer los subsistemas de información que apoyan la función académico-administrativa de la Universidad (Hermes, Sinex, Sara, SIA)	Subsistemas de información actualizados, implementados y fortalecidos
Fortalecimiento de los medios de comunicación: se buscan mejores condiciones para el mantenimiento de la buena imagen de la institución, tanto en el ambiente universitario como en los entornos de la institución; así como la promoción y agenciamento de los logros y avances científicos, culturales, académicos, artísticos, tecnológicos e intelectuales, aportando a la visibilidad social e institucional de la Universidad.	Conformar una red internacional de medios de comunicación para proveer información (tanto en español como en inglés) sobre los adelantos, investigaciones, proyectos y resultados de los trabajos liderados por los distintos grupos e investigadores de la UN en todo el país.	Red internacional de medios de comunicación para proveer información
	Crear un portafolio especial de información de ciencia, tecnología y creación artística, que conste, además de los boletines de noticias, de un programa de radio semanal y notas de televisión sobre los últimos avances científicos.	Portafolio especial de información de ciencia y tecnología

4.2.5 Línea comunicación con la sociedad

PROGRAMA	META	INDICADOR
Universidad comprometida con el país: concretar alianzas interinstitucionales tanto en el ámbito público como en el privado. De esta manera, a través de la interacción con el entorno científico, tecnológico artístico y cultural desarrollado en la Universidad, se busca mejorar el bienestar de las comunidades y contribuir en el proceso de transformación productiva y social del país.	Generar al menos 6 alianzas estratégicas a mediano y largo plazo con el sector social o productivo de carácter público o privado, nacional, regional o municipal, articulando las capacidades institucionales en I+E.	Número de alianzas generadas con entidades del sector productivo, social de carácter público o privado, nacional, regional o municipal, que vinculen actores de las diferentes sedes de la Universidad
	Desarrollar al menos 50 proyectos de investigación, innovación y creación artística y cultural que orienten sus capacidades hacia problemas de pertinencia nacional.	Número de proyectos de investigación, innovación y/o creación artística y cultural que orienten sus capacidades hacia problemas de pertinencia nacional.
Universidad social y solidaria: generar, asesorar y acompañar la conformación de equipos sociales y académicos que integren su conocimiento y experiencias a través de proyectos sociales, artísticos y culturales de alto impacto.	Realizar una convocatoria de apoyo a proyectos de extensión solidaria que incluya la participación de docentes y estudiantes.	Convocatoria de apoyo a proyectos de extensión solidaria que incluya la participación de docentes y estudiantes.
Comunicación, visibilidad y acción: definir e implementar la gestión de la comunicación que coadyuve tanto a la visibilización, apropiación y divulgación de los resultados de los procesos de investigación y extensión como a la articulación de estas dos misiones de la Universidad.	Diseñar y producir una serie de televisión que promueva la investigación y la divulgación de la C+T+I y la creación artística	Número de series de televisión que promuevan la investigación y la divulgación de la C+T+I y la creación artística
	Producir un programa de arte semanal en el que se pueda conocer la agenda artística y cultural de la Universidad a nivel nacional	Número de programas de arte producidos semanalmente
	Organizar y realizar un foro anual especializado sobre temas relevantes nacionales e internacionales	Número de foros anuales especializados sobre temas relevantes nacionales e internacionales

4.2.6 Línea internacionalización

PROGRAMA	META	INDICADOR
Internacionalización de la generación, apropiación y transferencia de conocimiento: fortalecer en el ámbito internacional la presencia activa, el reconocimiento y la visibilidad de la Universidad a través de acciones estratégicas de cooperación, integración y liderazgo con sus comunidades académicas pares en el exterior, soportadas en las capacidades de investigación de la institución.	Establecer al menos 6 alianzas de carácter internacional en el marco de las agendas de conocimiento que articulen las actividades de investigación o extensión	Número de alianzas de carácter internacional en el marco de las agendas de conocimiento que articulen las actividades de investigación o extensión
	Financiar al menos 50 proyectos, promoviendo, en los casos en que sea viable, la inclusión de mínimo 2 grupos de diferentes sedes que cuenten con experiencia internacional en los últimos tres años.	Número de proyectos financiados Número de grupos de investigación de diferentes sedes que cuenten con experiencia internacional en los últimos tres años.
	Realizar cada año una escuela de inmersión en inglés para estudiantes de posgrado y docentes, de todas las sedes de la Universidad.	Número de escuelas de inmersión realizadas en el año
Fortalecimiento de la gestión internacional e interinstitucional: fortalecer la gestión internacional e Interinstitucional a través de la generación de políticas, un sistema eficiente de información de convenios y el desarrollo de estrategias de cooperación.	Diseñar y poner en funcionamiento la Agencia de Cooperación Internacional para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la cultura.	Agencia de Cooperación internacional institucionalizada.
	Crear e implementar el Observatorio de la Agenda Legislativa Nacional.	Observatorio de la Agenda Legislativa Nacional institucionalizado.
	Generar protocolos que consoliden la gestión institucional en temas de internacionalización, movilidad, cooperación, establecimiento de convenios y participación en redes.	Manuales de movilidad, de cooperación y de protocolo para el manejo de relaciones interinstitucionales, diseñados e institucionalizados.
Movilidad e intercambio profesoral y estudiantil: fortalecer los mecanismos para brindar posibilidades de enriquecimiento académico a través de la movilidad e intercambio internacional de estudiantes y docentes, que permita la transferencia de conocimiento y tecnologías, la apertura a nuevas experiencias y el fomento del diálogo intercultural.	Hacer un plan de internacionalización de los programas curriculares de pregrado y posgrado.	Documento estratégico
	Atender al menos 800 solicitudes de apoyos al programa de movilidad de carácter internacional, que permitan apoyar al menos 300 investigadores visitantes y 500 investigadores de la Universidad.	Número de apoyos al programa de movilidad. Número de investigadores visitantes apoyados. Número de investigadores de la Universidad apoyados.
	10 alianzas estratégicas de cooperación académica con IES internacionales de excelencia	Número de alianzas estratégicas nuevas de cooperación académica.

SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL

Como se anotó en la introducción de este Plan, su formulación y aprobación es el inicio de un proceso continuo y dinámico que incluye la implementación, el seguimiento y control de las iniciativas incluidas en el mismo, tareas que se consideran más desafiantes que su formulación; por lo tanto, con el fin de alcanzar los objetivos y resultados esperados que se propone la Universidad en el marco de su misión institucional y su visión 2017, es necesario asumir el seguimiento y evaluación del Plan Global de Desarrollo 2010-2012, de manera participativa y sistemática a lo largo de todo el periodo a través de los instrumentos que conforman el Sistema de Planeación.

En este sentido, el seguimiento provee la información que permite la verificación continua del avance de los programas y proyectos del Plan frente a unas metas propuestas en él. Así mismo, permite la retroalimentación y mejora del desempeño de la gestión institucional, por cuanto aporta información veraz y oportuna que contribuya a la aplicación de acciones correctivas.

Por su parte, la evaluación complementaría al proceso de seguimiento buscará entender y explicar el comportamiento de las líneas estratégicas del Plan Global de Desarrollo y tomar decisiones de prospectiva con respecto a las mismas.

5

5.1 ELEMENTOS PARA ADELANTAR EL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En el seguimiento al Plan Global de Desarrollo se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

- Indicadores Generales de Seguimiento del Plan Global de Desarrollo 2010-2012. Elemento que permitirá monitorear y medir el avance logrado a partir de la línea base 2009, seguimiento que se adelantará anualmente de conformidad a lo descrito en el capítulo IV de Metas e Indicadores.

- Seguimiento al Plan de Acción de la Universidad. Se acometerá a través de la evaluación del avance técnico de los proyectos según lo previsto en la Resolución de Rectoría 309 de 2009, por la cual se establecen lineamientos para los procedimientos del Banco de Proyectos de Inversión de la Universidad Nacional de Colombia.
- Informe de Gestión Institucional. Contemplará, como uno de sus componentes, los logros y resultados de gestión relacionados con el cumplimiento de las metas e indicadores del Plan Global de Desarrollo. Este informe será presentado por el Rector en el primer trimestre de la vigencia fiscal siguiente.
- Jornada Anual de Rendición Pública de Cuentas. Se realizará ante la comunidad universitaria y distintos sectores de la ciudadanía, como parte del sistema de participación y control social de la Universidad, en los términos previstos por el Acuerdo del CSU 004 de 2009.

FINANCIACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2010-2012

Para financiar el Plan Global de Desarrollo, la Universidad Nacional de Colombia cuenta con dos fuentes de recursos: i) los provenientes de los aportes del presupuesto nacional en los términos establecidos por la Ley 30 de 1992 en su artículo 86, ii) los recursos propios conformados por la venta de bienes y servicios de pregrado, estampilla y otros ingresos.

Los niveles rentísticos más representativos de los ingresos corrientes corresponden al 89% del recaudo de las matrículas de pregrado y en Otros Ingresos se destaca el recaudo de los seis puntos que transfieren los Fondos Especiales de proyectos de extensión al Fondo de Investigación.

Una vez establecida la proyección de los recursos propios, se consideraron las normas previstas por la Universidad que definen la aplicación de sus ingresos tanto para funcionamiento como para inversión.

A continuación se muestran las proyecciones de los aportes del presupuesto de la nación disponibles para la financiación del Plan Global de Desarrollo 2010-2012.

CUADRO 1. Proyección de aportes de la nación para inversión período 2010-2012

En millones de pesos				
BASE DE CALCULO ASIGNACIÓN 2009	VIGENCIAS FISCALES			
	2010	2011	2012	TOTAL
33.949	34.968	36.017	37.097	108.082

Incremento del 3% para el período , teniendo en cuenta las proyecciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Cálculo: Oficina Nacional de Planeación y Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

De conformidad con las disposiciones vigentes, se debe destinar el 25% de los ingresos anuales para el Fondo de Investigación de la Universidad, cuyo monto ascendería a 27.020 millones.

CUADRO 2. Proyección recursos del fondo de investigación período 2010-2012

En millones de pesos

25% SOBRE APORTE NACIÓN	VIGENCIAS FISCALES			
	2010	2011	2012	TOTAL
	8.742	9.004	9.274	27.020

Cálculo: Oficina Nacional de Planeación y Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

En estas condiciones, para financiar otros proyectos de inversión diferentes a la investigación, con Aportes del Presupuesto Nacional, la Universidad contaría con 81.062 millones de pesos.

El siguiente cuadro presenta la distribución de los recursos provenientes de la nación y los recursos propios en cada una de las líneas generales del Plan Global de Desarrollo.

CUADRO 3. Aplicación recursos de inversión por líneas de acción plan global de desarrollo 2010-2012

LINEAS DE ACCIÓN	APORTES DE LA NACIÓN	RECURSOS PROPIOS	TOTAL	PARTICIPACIÓN SOBRE INVERSIÓN
1. Formación de Excelencia	15.987.000.000	24.999.000.000	40.986.000.000	17,65%
2. Ciencia, Tecnología, Innovación y Creación Artística	8.480.000.000	38.556.387.975	47.036.387.975	20,25%
3. Universidad para los Estudiantes	23.352.000.000	3.886.575.073	27.238.575.073	11,73%
4. Desarrollo Institucional para Fortalecer la Presencia en la Nación	37.786.000.000	40.650.858.125	78.436.858.125	33,77%
5. Comunicación con la Sociedad	10.695.000.000	6.095.000.000	16.790.000.000	7,23%
6. Internacionalización	11.782.000.000	9.992.000.000	21.774.000.000	9,37%
TOTAL	108.082.000.000	124.179.821.173	232.261.821.173	100,00%

Cálculos: Oficina Nacional de Planeación

En resumen, para el Plan Global de Desarrollo la Universidad proyecta un total de 232.261 millones de pesos de acuerdo con la anterior distribución.

El plan financiero, por ser un instrumento indicativo plurianual, podrá ser ajustado anualmente considerando el recaudo efectivo de los ingresos como los cambios económicos o técnicos que afecten los cálculos de las proyecciones para cada vigencia fiscal. Este ajuste afectará el aforo de los recursos destinados a financiar el Plan Global de Desarrollo en cada vigencia fiscal, de conformidad con el principio de equilibrio presupuestal.

Es necesario precisar que este ejercicio preliminar podrá ser ajustado de acuerdo con el comportamiento del recaudo de la vigencia fiscal 2009 y los ajustes que cada sede proponga.

BIBLIOGRAFÍA

ALMARIO GARCÍA, Óscar. Reflexiones sobre la sede Medellín. Una aproximación a su momento actual, perspectivas y proyecto específico dentro del Modelo Multisedes de la Universidad Nacional de Colombia, Vicerrectoría Sede Medellín, Universidad Nacional de Colombia, 2009, 44 p.

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES (ASCUN). Políticas y estrategias para la educación superior de Colombia 2006 – 2010: “De la exclusión a la equidad II”. Hacia la construcción de un sistema de educación superior más equitativo y competitivo, al servicio del país. Bogotá, 2007. 80 p.

Claves para el debate público: encuentros de excelencia académica. La Universidad Nacional de Colombia construye futuro con sus estudiantes. Marzo, 2009, No. 23. ISSN 1909-9096.

Claves para el debate público: financiación en la universidad pública. Soporte económico del quehacer académico e investigativo de la educación superior. Enero, 2009, No. 21. ISSN 1909-9096.

Claves para el debate público: Ley 1283 del 23 de enero de 2009. Nueva bitácora de la Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia, pros y contra. Abril, 2009, No. 24. ISSN 1909-9096.

Claves para el debate público: tendencias y estándares internacionales. Producción de conocimiento en Ciencia y Tecnología. Julio, 2008, No. 15. ISSN 1909-9096.

Claves para el debate público: Universidad-Empresa-Estado. Alianza para el desarrollo y la competitividad del país. Abril, 2008, No. 12. ISSN 1909-9096.

Claves para el debate público: visibilidad de la educación superior en la Web. La red, un espacio infinito para la divulgación del saber científico y académico. Febrero, 2009, No. 22. ISSN 1909-9096.

COLEGIATURA DE LA SEDE AMAZONÍA: Conclusiones generales de los claustros (1: 11, septiembre, 2009: Leticia). Memorias. Leticia: Universidad Nacional de Colombia, 2009. 10 p.



- COLEGIATURA DE LA SEDE BOGOTÁ: Informe síntesis de deliberaciones (2: 10-11, septiembre, 2009: Bogotá). Memorias. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2009. 14 p.
- COLEGIATURA DE LA SEDE CARIBE: Propuestas de la Sede Caribe (3: 10-11, septiembre, 2009: San Andrés). Memorias. San Andrés: Universidad Nacional de Colombia, 2009. 9 p.
- COLEGIATURA DE LA SEDE MANIZALES: Sesión Colegiatura de Sede (4: 10-11, septiembre, 2009: Manizales). Memorias. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, 2009. 15 p.
- COLEGIATURA DE LA SEDE MEDELLÍN: Documento para Colegiatura Nacional (5: 10-11, septiembre, 2009: Medellín). Memorias. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, 2009. 15 p.
- COLEGIATURA DE LA SEDE ORINOQUÍA: Resultados de la Colegiatura de Sede Orinoquía (6: 10-11, septiembre, 2009: Orinoquía). Memorias. Orinoquía: Universidad Nacional de Colombia, 2009. 5 p.
- COLEGIATURA DE LA SEDE PALMIRA: Colegiatura de Sede, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Facultad de Ingeniería y Administración 2009 – 2012, visión 2017 (7: 11, septiembre, 2009: Palmira). Memorias. Palmira: Universidad Nacional de Colombia, 2009. 13 p.
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Visión Colombia II Centenario: 2019. Bogotá: El Departamento, Editorial Planeta Colombiana, 2005. 384 p. ISBN 958-42-1304-4
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Documento Conpes Social No. 91: "Metas y estrategias de Colombia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio – 2015". 2005. 70 p.
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Documento Conpes No. 3527: Política Nacional de Competitividad y Productividad. 2008. 87 p.
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Documento Conpes No. 3582: Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. 2009. 69 p.
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Consejo Nacional de Política Económica y Social. Documento Conpes No. 3533: Bases de un plan de acción

- para la adecuación del sistema de propiedad intelectual a la competitividad y productividad nacional 2008-2010. 2008. 53 p.
- COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Estado comunitario: desarrollo para todos. Imprenta Nacional de Colombia. 2007. 440 p. ISBN: 978-958-8025-86-5
- COLOMBIA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Hacia un Plan Global de Desarrollo para la Universidad Nacional de Colombia: documento base de discusión. 2009. 51 p.
- COLOMBIA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Hacia un Plan Global de Desarrollo para la Universidad Nacional de Colombia: resultados y opiniones obtenidos en la encuesta previa a los claustros y colegiaturas. 2009. 46 p.
- COLOMBIA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Instructivo para la formulación del Plan Global de Desarrollo, planes de sede y planes de facultad 2010 – 2012. 2009. 7 p.
- COLOMBIA. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Resolución de Rectoría 802 (08, junio, 2009), por la cual se reglamentan y convocan los Claustros y Colegiaturas de la Universidad Nacional de Colombia para la formulación del Plan Global de Desarrollo, planes de sede y planes de facultad para el periodo 2010 – 2012. Bogotá: La Universidad, 2009. 4 p.
- COMISIÓN DE VICERRECTORES FINANCIEROS DE SIETE UNIVERSIDADES PÚBLICAS. Revisión de la financiación con recursos de la acción para las universidades públicas: documento para consideración del Sistema Universitario Estatal. 2009. 12 p.
- ENCUENTRO INTERSEDES: Documento final Encuentro Intersedes (1: 24-25, septiembre, 2009: Bogotá). Memorias. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2009. 40 p.
- Estadísticas e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2006. Bogotá. Diciembre, 2007, No. 12. ISSN 0123-8566.
- Estadísticas e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2007. Bogotá. Junio, 2008, No. 13. ISSN 0123-8566.
- Estadísticas e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2008. Bogotá. Agosto, 2009, No. 14. ISSN 0123-8566.
- GONZÁLEZ, César. El rotundo fracaso del combate a la pobreza. En: Portafolio. Bogotá, 23, septiembre, 2009, sec. Editorial-opinión.
- GONZÁLEZ, Jorge I. Colombia sumida en la trampa de la pobreza. En: Portafolio. Bogotá, 28, septiembre, 2009, sec. Economía.

LÓPEZ SEGRERA, Francisco. Notas para un estudio comparado de la educación superior a nivel mundial. En: Escenarios mundiales de la educación superior: análisis global y estudios de casos. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso). Noviembre, 2007. 85 p. ISBN 978-987-1183-61-6

NATIONAL FOREIGN INTELLIGENCE COUNCIL (NIC). Global trends 2015: A dialogue about the future with nongovernment experts. Disponible en: http://www.cia.gov/cia/reports/globaltrends2015_ Octubre de 2009

SENADO DE LA REPÚBLICA. Documentos de política pública Piensa Colombia: los aportes de la academia. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Julio, 2008, vol. 1, No. 2. ISBN 978-958-8280-17-2

TALLER DE ELEMENTOS PROSPECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA EN LA AMAZONIA. (2: 19-20, mayo, 2008: Leticia, Amazonas). Memorias. Leticia: Universidad Nacional de Colombia, 2008. 46 p.

TALLER DE ELEMENTOS PROSPECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA EN LA ORINOQUIA. (3: 20, junio, 2008: Arauca, Orinoquía). Memorias. Orinoquía: Universidad Nacional de Colombia, 2008. 38 p.

TALLER DE PROSPECTIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA EN EL CARIBE. (1: 18, diciembre, 2007: Bogotá). Memorias. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2007. 120 p.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Acreditación institucional: resumen de autoevaluación, 2008. 87 p.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Informe de gestión 2006-2009, Rectoría. Julio, 2009. 39 p.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Plan Global de Desarrollo 2007-2009: por una Universidad moderna, abierta y participativa, 2007. 85 p.

ANEXOS

8

8.1 INDICADORES BÁSICOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, 2009

Indicadores	Nivel	Sede							Total
		Bogotá	Medellín	Manizales	Palmira	Orinoquia	Amazonia	Caribe	
Programas curriculares	Pregrado	49	27	11	7	0	0	0	94
	Posgrado	218	71	23	11	0	4	4	331
	Especialización	62	29	13	6	0	2	3	115
	Especialidad	38	0	0	0	0	0	0	38
	Maestría	90	28	9	3	0	1	1	132
	Doctorado	28	14	1	2	0	1	0	46
	Total pregrado y posgrado	267	98	34	18	0	4	4	425
Programas acreditados ante el CNA	Pregrado	45	19	8	7	0	0	0	79
Aspirantes	Pregrado	75.416	11.250	4.151	936	644	159	299	92.855
	Posgrado	6.983	984	390	146	0	19	16	8.538
	Especialización	1.130	323	190	27	0	2	0	1.672
	Especialidad	2.390	0	0	0	0	0	0	2.390
	Maestría	3.134	581	180	81	0	17	16	4.009
	Doctorado	329	80	20	38	0	0	0	467
	Total pregrado y posgrado	82.399	12.234	4.541	1.082	644	178	315	101.393
Admitidos	Pregrado	5.733	3.410	1.243	376	120	39	47	10.968
	Posgrado	2.806	699	256	99	0	18	15	3.893
	Especialización	781	258	130	25	0	2	0	1.196
	Especialidad	166	0	0	0	0	0	0	166
	Maestría	1.722	391	110	55	0	16	15	2.309
	Doctorado	137	50	16	19	0	0	0	222
	Total pregrado y posgrado	8.539	4.109	1.499	475	120	57	62	14.861
Cupos	Pregrado	4.970	2.645	970	315	140	50	80	9.170
	Posgrado	4.231	1.466	545	156	0	47	25	6.470
	Especialización	1.133	619	292	40	0	20	0	2.104
	Especialidad	216	0	0	0	0	0	0	216
	Maestría	2.518	775	228	80	0	27	25	3.653
	Doctorado	364	72	25	36	0	0	0	497
	Total pregrado y posgrado	9.201	4.111	1.515	471	0	47	25	15.370
Estudiantes matriculados por primera vez	Pregrado	4.723	2.439	839	288	90	35	35	8.449
	Posgrado	2.335	583	255	98	0	19	2	3.292
	Especialización	621	215	108	20	0	8	0	972
	Especialidad	122	0	0	0	0	0	0	122
	Maestría	1.479	322	136	58	0	11	2	2.008
	Doctorado	113	46	11	20	0	0	0	190
	Total pregrado y posgrado	7.058	3.022	1.094	386	90	54	37	11.741

continúa

Continuación

Indicadores	Nivel	Sede							Total
		Bogotá	Medellín	Manizales	Palmira	Orinoquia	Amazonia	Caribe	
Total estudiantes matriculados	Pregrado	22.525	10.018	4.090	2.252	96	44	40	39.065
	Posgrado	4.614	975	339	155	0	47	5	6.135
	Especialización	586	211	85	20	0	3	0	905
	Especialidad	335	0	0	0	0	0	0	335
	Maestría	3.244	635	215	94	0	44	5	4.237
	Doctorado	449	129	39	41	0	0	0	658
	Total pregrado y posgrado	27.139	10.993	4.429	2.407	96	91	45	45.200
Graduados	Pregrado	3.468	1.033	796	360	1	0	0	5.658
	Posgrado	1.896	360	119	25	0	6	0	2.406
	Especialización	1.050	177	70	0	0	4	0	1.301
	Especialidad	108	0	0	0	0	0	0	108
	Maestría	695	172	49	20	0	2	0	938
	Doctorado	43	11	0	5	0	0	0	59
	Total pregrado y posgrado	5.364	1.393	915	385	1	6	0	8.064
Docentes activos en planta		2.002	560	263	109	1	13	11	2.959
Docentes con formación máxima en doctorado		606	192	55	43	1	4	2	903
Docentes con formación máxima en maestría		811	262	123	50	0	8	9	1.263
Docentes con formación máxima en especialidad médica		251	0	1	0	0	0	0	252
Docentes con formación máxima en especialización		153	47	52	11	0	1	0	264
Docentes con título de pregrado		181	59	32	5	0	0	0	277
Docentes ocasionales		478	185	1	31	0	0	0	695
Docentes de planta ETC		1.875,3	580,5	212,3	117,8	1,2	13,6	12,8	2.813,5
Personal administrativo		1.846	607	200	180	14	12	9	2.868

Fuentes: UN - Dirección Nacional de Programas de Pregrado. Dirección Nacional de Programas de Posgrado, Dirección Nacional de Admisiones, Sistema de Información Académica –SIA, Secretaría General, Dirección Nacional de Personal.

Nota 1: Matriculados por primera vez corresponde a los admitidos que hicieron uso del derecho de matrícula.

Nota 2: Aspirantes, admitidos, cupos, estudiantes matriculados por primera vez y graduados se totalizan para la anualidad.

Nota 3: Los cupos de pregrado para las sedes Orinoquia, Amazonia y Caribe se encuentran reglamentadas por las resoluciones de Rectoría 132 de 2007 Orinoquia, 016 de 2008 Caribe y 125 de 2008 Amazonia.

Nota 4: El total de estudiantes matriculados corresponde a la matrícula de 2009-I.

Nota 5: ETC: Docentes en tiempo completo equivalente.

Nota 6: La información de docentes en planta, ocasionales y administrativos (corte a diciembre de 2009).

Nota 7: En el personal administrativo se encuentran contabilizados 52 docentes en comision en cargos administrativos y 2 en cargo de asesor y en la sede Bogotá se incluyen 460 cargos del nivel nacional.

8.2 ETAPAS QUE SE LLEVARON A CABO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2010-2012

La Universidad, por intermedio de la Oficina Nacional de Planeación, con el propósito de propender a un proceso ordenado, informado y participativo de formulación del Plan Global de Desarrollo de la Universidad, puso a disposición de la Comunidad Universitaria, desde el 10 de junio de 2009, el portal <http://www.plandesarrollo2010-2012.unal.edu.co/>, con cronogramas, contactos, documentos y enlaces internos y externos de interés para el proceso; de igual manera se fue ubicando en el mismo toda la información generada en el proceso de formulación del Plan para conocimiento de la comunidad universitaria.

La formulación colectiva del Plan Global de Desarrollo siguió de manera general las siguientes etapas dadas a conocer en su momento a la comunidad universitaria:

8.2.1 Etapa I: Documentación inicial

A partir del 15 de julio de 2009 se empezó la distribución del documento base de discusión “Hacia un Plan Global de Desarrollo para la Universidad Nacional de Colombia 2010 – 2012”, que también fue ubicado en el portal del Plan.

8.2.2 Etapa II: Encuestas y entrevistas institucionales

Entre el 10 de junio y el 3 de julio de 2009 se realizó una encuesta a través del portal, sometiendo a consideración de la comunidad universitaria las líneas generales y programas propuestos en el documento base de discusión “Hacia un Plan Global de Desarrollo para la Universidad Nacional de Colombia 2010-2012”, encuesta que fue respondida por 861 personas de los diferentes estamentos de la Universidad (134 administrativos, 29 directivos, 250 docentes, 120 egresados y 328 estudiantes).

Como complemento a la encuesta realizada a la Comunidad Universitaria, se llevaron a cabo entrevistas a seis ex rectores de la Universidad, realizadas por la Unidad de Medios de Comunicación (Unimedios), con el fin de indagar básicamente sobre la percepción actual de la Universidad, el desafío institucional más importante a enfrentar en los próximos tres años y el principal aspecto a trabajar para consolidar a la Universidad en un puesto de liderazgo en el entorno nacional e internacional.

En esta etapa y con el propósito de contribuir a las reflexiones de claustros y colegiaturas, el 29 de julio de 2009 se puso a disposición, a través del citado portal, un segundo documento “Resultados y opiniones obtenidos en la encuesta previa a los

claustros y colegiaturas. Elementos para un diagnóstico”, que también se publicó y distribuyó a la comunidad universitaria.

Adicionalmente, el 31 de julio de 2009 la Oficina Nacional de Planeación publicó el documento “Instructivo para la formulación del Plan de Desarrollo, Planes de Sede y Planes de Facultad para el periodo 2010-2012”, con el fin de complementar algunos aspectos establecidos en la Resolución de Rectoría No. 802 de junio 8 de 2009.

8.2.3 Etapa III: Claustros y colegiaturas

De conformidad con el cronograma previsto en la citada resolución, se llevaron a cabo los claustros y colegiaturas para el proceso de formulación del Plan Global de Desarrollo, Planes de Sede y Planes de Facultad para el periodo 2010 – 2012.

Es importante aclarar que el detalle de la logística necesaria para llevar a cabo los claustros (horarios, espacios, etc.) contó con el apoyo en cada sede de los decanos, secretarios académicos, directores de departamento y escuela y directores de áreas curriculares.

Además del portal, la Dirección de la Universidad envió seis comunicados a través del correo electrónico informando sobre los procedimientos a seguir e invitando a la Comunidad Universitaria a participar en la construcción del plan.

8.2.3.1 Claustros de unidad académica básica (UAB), institutos de investigación y centros de sede

Estos claustros de profesores y profesoras se llevaron a cabo el 10 de agosto de 2009, y contaron con la asistencia de 1.843 docentes, el 62% de los profesores de planta (2.993).

8.2.3.2 Claustros universitarios de estudiantes por programa curricular

De los 42.443 estudiantes de pregrado y posgrado matriculados en el segundo semestre de 2009, 2.206 participaron en estos claustros realizados el 11 de agosto, lo que equivale al 5% de dicho total.

8.2.3.3 Claustros de facultades

Realizados el 12 de agosto de 2009, contaron en total con la participación de 1.901 asistentes entre docentes y estudiantes.

8.2.3.4 Reunión de delegados de profesores, profesoras y estudiantes por facultad

El 27 de agosto de 2009 se reunieron los delegados de profesores, profesoras y estudiantes por facultad, para la consolidación de los resultados que se presentarían posteriormente a la colegiatura de sede.

8.2.3.5 Colegiaturas de sede

Se llevaron a cabo las colegiaturas de sede entre el 10 y el 11 de septiembre de 2009 cuya asistencia de delegados* se registra a continuación.

Profesores:	93
Estudiantes:	57
Total:	150

* Se tomó el promedio de los participantes de los dos días en las sedes que así lo reportaron.

8.2.3.6 Encuentro intersedes

Entre el 24 y 25 de septiembre de 2009 se realizó el encuentro intersedes, en la Hemeroteca Universitaria Nacional, con una asistencia de 19 profesores y 21 estudiantes para un total de 40 participantes.

Las líneas y programas presentadas en el documento base de discusión “Hacia un Plan Global de Desarrollo para la Universidad Nacional de Colombia 2010-2012” fueron complementadas con aportes de los claustros y colegiaturas y algunos suministrados por directivos responsables de las áreas misionales, cuya versión actualizada se entregó para consideración de los participantes en el Encuentro Intersedes, haciéndose dicha observación en la apertura del evento.

En el portal del Plan Global de Desarrollo se pusieron a disposición de la comunidad universitaria, en la medida de su remisión por las facultades y las sedes, los resultados de los claustros, los de las colegiaturas de sede y el documento final del Encuentro Intersedes.

8.2.4 Etapa IV: Formulación definitiva del Plan Global de Desarrollo 2010-2012

La Oficina Nacional de Planeación llevó a cabo la sistematización de las contribuciones de los espacios de reflexión anteriores y preparó el documento Plan Global de Desarrollo 2010-2012, para su presentación al Consejo Académico y posteriormente al Consejo Superior Universitario.

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2010-2012

Se terminó de imprimir en
noviembre de 2010 en la Editorial
Universidad Nacional de
Colombia. En su composición se
utilizaron caracteres Syntax LT
Std. Formato 22,5 cm x 22,5 cm,
páginas interiores en propalmate
de 90 g y carátula en propalcote
de 240 g. Se imprimieron 1.000
ejemplares en Bogotá, Colombia

