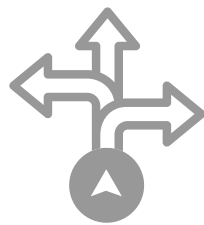


**Plei**▶2034  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Versión 2.0



# HOJA ▶ DE RUTA

#SomosUNAL

Dolly Montoya Castaño  
**RECTORA**

Pablo Enrique Abril Contreras  
**VICERRECTOR GENERAL**

Carlos Augusto Hernández Rodríguez  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Camilo Younes Velosa  
**VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN**

Amanda Lucía Mora Martínez  
**SECRETARIA GENERAL**

Álvaro Uldarico Viña Vizcaíno  
**GERENTE NACIONAL FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO**

Johan Sebastian Eslava Garzón  
**DIRECTOR NACIONAL DE ESTRATEGIA DIGITAL**

José Ignacio Maya Guerra  
**DIRECTOR NACIONAL DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA**

Melba Libia Cárdenas Beltrán  
**DIRECTORA DE RELACIONES EXTERIORES**

Fredy Fernando Chaparro Sanabria  
**DIRECTOR UNIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (UNIMEDIOS)**

Jairo Iván Peña Ayazo  
**DIRECTOR OFICINA JURÍDICA NACIONAL**

Diana Yamile Rodríguez Niño  
**DIRECTORA NACIONAL DE VEEDURÍA DISCIPLINARIA**

Carolina Argüello Ospina  
**DIRECTORA NACIONAL FONDO PENSIONAL**

Ángel de Jesús Múnera  
**JEFE OFICINA NACIONAL DE CONTROL INTERNO**

José Ismael Peña Reyes  
**VICERRECTOR SEDE BOGOTÁ**

Juan Camilo Restrepo Gutiérrez  
**VICERRECTOR SEDE MEDELLÍN**

Neil Guerrero González  
**VICERRECTOR SEDE MANIZALES**

Jaime Eduardo Muñoz Flórez  
**VICERRECTOR SEDE PALMIRA**

María Marcela Camacho Navarro  
**VICERRECTORA SEDE DE LA PAZ**

#### **DIRECTORES DE SEDE**

**Orinoquia:** Óscar Eduardo Suárez Moreno  
**Amazonia:** Eliana María Jiménez Rojas  
**Caribe:** Adriana Santos Martínez  
**Tumaco:** John Josephraj Selvaraj

#### **JEFES OFICINAS DE PLANEACIÓN**

**Sede Bogotá:** Geraldo Millán Cuervo  
**Sede Medellín:** Iván Alonso Montoya Restrepo  
**Sede Manizales:** Paula Andrea Escandón Suarez  
**Sede Palmira:** Nelson Lozano Duque

#### **DECANOS DE FACULTADES**

**Sede Bogotá**  
**Artes:** Juan Alfonso de la Rosa Munar  
**Ciencias:** Martha Raquel Fontanilla Duque  
**Ciencias Agrarias:** Luis Ernesto Rodríguez Molano  
**Ciencias Económicas:** Marta Juanita Villaveces Niño  
**Ciencias Humanas:** Carlos Guillermo Páramo Bonilla  
**Derecho, Ciencias Políticas y Sociales:** Hernando Torres Corredor  
**Enfermería:** Gloria Mabel Carrillo González  
**Ingeniería:** María Alejandra Guzmán Pardo  
**Medicina:** José Fernando Galván Villamarín  
**Medicina Veterinaria y de Zootecnia:** Lucía Botero Espinosa  
**Odontología:** José Manuel González Carreño

#### **Sede Medellín**

**Arquitectura:** Ader Augusto García Cardona  
**Ciencias:** Mauricio Andrés Osorio Lema  
**Ciencias Agrarias:** Guillermo León Vásquez Velásquez  
**Ciencias Humanas y Económicas:** Johanna Vásquez Velásquez  
**Minas:** Verónica Catalina Botero Fernández

#### **Sede Manizales**

**Administración:** Juan Carlos Chica Mesa  
**Ciencias Exactas y Naturales:** Carlos Daniel Acosta Medina  
**Ingeniería y Arquitectura:** Santiago Ruiz Herrera

#### **Sede Palmira**

**Ciencias Agropecuarias:** Mario Augusto García Dávila  
**Ingeniería y Administración:** Juan Gabriel León Hernández

#### **CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO**

Aurora Vergara Figueroa  
**Ministra de Educación Nacional**  
**Presidenta del Consejo**

Alejandro Álvarez Gallego  
**Viceministro de Educación Superior**

Dolly Montoya Castaño  
**Rectora**

María Alejandra Rojas Ordóñez  
**Designada por el Presidente de la República**

Humberto Rafael Rosanía Ortega  
**Representante del CESU**

Ignacio Mantilla Prada  
**Representante de los Ex-Rectores**

Verónica Botero Fernández  
**Decana de la Facultad de Minas Sede Medellín**  
**Designada por el Consejo Académico**

Diego Alejandro Torres Galindo  
**Representante Profesoral**

Sara Lucía Jiménez Becerra  
**Representante Estudiantil**

Amanda Lucía Mora Martínez  
**Secretaría General**

#### **EQUIPO COORDINADOR DEL NIVEL NACIONAL**

José Ignacio Maya Guerra  
**Director Nacional de Planeación y Estadística**






Cindy Catalina Vásquez Guerrero  
**Asesora Dirección Nacional de Planeación y Estadística**  
**Marzo 2023 - actualmente**

Sandra Yaneth Molano Sanabria  
**Asesora Dirección Nacional de Planeación y Estadística**  
**Junio 2022 - febrero 2023**

Cindy Lorena Silva Montenegro  
**Profesional Dirección Nacional de Planeación y Estadística**

Carlos Germán Sandoval Forero  
**Docente Investigador del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales**

# TABLA DE CONTENIDO

Pág. 5		<b>Introducción</b>	
Pág. 12		<b>Núcleos estratégicos</b>	
Pág. 13		<b>Gestión del conocimiento</b>	<p><b>Pág. 14</b>   Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024 <b>Pág. 14</b>   Documentos orientadores de rutas <b>Pág. 14</b>   Ruta 1: hacia una transformación del modelo de formación-aprendizaje UNAL <b>Pág. 16</b>   Ruta 2: hacia una organización y gestión integral de los procesos académicos UNAL <b>Pág. 17</b>   Ruta 3: hacia una cobertura y admisión democratizadora de la educación superior, con calidad, equidad e inclusión UNAL <b>Pág. 19</b>   Ruta 4: hacia un SIEUN 4.0 integrado y estratégico para el país <b>Pág. 21</b>   Ruta 5: hacia un modelo de Ciencia Abierta UNAL en diálogo y conexión con el mundo</p>
Pág. 23		<b>Liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad</b>	<p><b>Pág. 23</b>   Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024 <b>Pág. 24</b>   Documentos orientadores de rutas <b>Pág. 24</b>   Ruta 1: Hacia un ecosistema de liderazgo público UNAL <b>Pág. 26</b>   Ruta 2: Hacia un liderazgo en la región y apuesta por el Sur-Sur</p>
Pág. 28		<b>Sostenibilidad financiera</b>	<p><b>Pág. 28</b>   Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024 <b>Pág. 29</b>   Documentos orientadores de rutas <b>Pág. 29</b>   Ruta 1: Hacia un nuevo modelo de financiación estructural para la educación superior pública <b>Pág. 30</b>   Ruta 2: Hacia un sistema armonizado de planeación con la gestión presupuestal de la universidad <b>Pág. 31</b>   Ruta 3: Hacia nuevas fuentes complementarias de financiación pública <b>Pág. 33</b>   Ruta 4: hacia una cultura financiera UNAL</p>

Pág. 35



## Gobernanza universitaria

**Pág. 35** | Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024

**Pág. 36** | Documentos orientadores de rutas

**Pág. 36** | Ruta 1: Hacia una actualización democrática y procedimental de las normas que rigen la gobernanza universitaria

**Pág. 38** | Ruta 2: Hacia el gobierno abierto universitario

Pág. 40



## Bienestar universitario

**Pág. 41** | Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024

**Pág. 41** | Documentos orientadores de rutas

**Pág. 42** | Ruta 1: Hacia el Bien Ser y Buen Vivir universitario

Pág. 45



## Cultura organizacional y gestión académico administrativa

**Pág. 46** | Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024

**Pág. 46** | Documentos orientadores de rutas

**Pág. 46** | Ruta 1: Hacia una planta administrativa con competencias para el siglo XXI

**Pág. 48** | Ruta 2: Hacia una estructura orgánica desconcentrada, flexible, liviana y autónoma en el Modelo Intersedes

Pág. 51



## Campus sustentables

**Pág. 52** | Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024

**Pág. 52** | Documentos orientadores de rutas

**Pág. 53** | Ruta 1: Hacia el Ecosistema de Campus y Campos Sustentables UNAL

# INTRODUCCIÓN

A decorative graphic on a pink background featuring a network of white circles connected by thin white lines. The circles are of varying sizes and are arranged in a non-linear pattern, with some larger circles acting as hubs. The lines connect these circles, creating a web-like structure that spans the right side and bottom of the page.

## INTRODUCCIÓN

Con la aprobación del Plan Estratégico Institucional<sup>[1]</sup> la Universidad Nacional de Colombia emprendió un compromiso institucional de transformación y alineación de las políticas institucionales con la planeación estratégica de largo plazo. Este compromiso implica una serie de acciones y estrategias que se deben llevar a cabo en los próximos 10 años con el objetivo de alcanzar el escenario apuesta en los siete núcleos estratégicos y potenciar los cuatro macrodireccionadores que representan la visión de la universidad del futuro. Con el propósito de facilitar el desarrollo e implementación del Plan Estratégico Institucional, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística ha trabajado en las hojas de ruta como instrumento

orientador de la gestión institucional que permita concretar las apuestas y transformaciones requeridas para alcanzar la visión de universidad al 2034.

Las hojas de ruta son un conjunto de recorridos posibles para desplegar las apuestas de planeación estratégica en el horizonte de largo plazo, este instrumento tiene la capacidad de establecer los planteamientos de acción necesarios para materializar el Plan Estratégico Institucional a través de la concreción de hitos, políticas, programas, habilitadores y acciones que permiten alcanzar el escenario apuesta de cada uno de 7 los núcleos estratégicos. Las rutas se diseñaron a partir de la inferencia del ejercicio prospectivo que tuvo lugar en la construcción del Plan Estratégico Institucional y del trabajo colaborativo con los líderes de los temas estratégicos.

---

[1] (Acuerdo 014 de 2022 del Consejo Superior Universitario)

Gráfico 1: Núcleos estratégicos Plan Estratégico Institucional 2034



Disponible en: <https://plei2034.unal.edu.co/normativa-y-documentos/>

Como parte de la evolución del contenido del Plan Estratégico Institucional, durante el segundo semestre del 2022 y el primer semestre del 2023 se identificaron 17 hojas de ruta que están orientadas por los macrodireccionadores, estas rutas materializan los núcleos estratégicos a partir de la puesta en marcha del escenario apuesta, los propósitos orientadores, las estrategias y las acciones planteadas en la Versión 2.0 del Plan Estratégico Institucional. Las hojas de ruta

tienen un carácter institucional-nacional, derivado de la definición de hitos de largo plazo que se concretan en los Planes Globales de Desarrollo. A través de estos planes se tendrá la oportunidad de implementar los mecanismos apropiados para alcanzar los hitos definidos en cada línea temporal de acción.

Las rutas guardan relación estrecha con los núcleos estratégicos y se definen así:

## Gráfico 2: Hojas de ruta del Plan Estratégico Institucional 2034

# 17 RUTAS



### Liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad

1. Hacia un ecosistema de liderazgo público UNAL.
2. Hacia un liderazgo en la región y apuesta por el Sur-Sur.



### Sostenibilidad financiera

1. Hacia un nuevo modelo de financiación estructural para la educación superior pública.
2. Hacia un sistema armonizado de planeación con la gestión presupuestal de la universidad.
3. Hacia nuevas fuentes complementarias de financiación.
4. Hacia una cultura financiera UNAL.



### Gobernanza universitaria

1. Hacia una actualización democrática y procedimental de las normas que rigen la gobernanza universitaria.
2. Hacia el gobierno abierto universitario.



### Bienestar universitario

1. Hacia el Bien ser y Buen vivir universitario.



### Cultura organizacional y gestión académico-administrativa

1. Hacia una planta administrativa con competencia para el siglo XXI.
2. Hacia una estructura orgánica desconcentrada, flexible, liviana y autónoma en el modelo interesados.



### Campus sustentables

1. Hacia el ecosistema de Campus y Campos sustentables UNAL.



### Gestión del conocimiento

1. Hacia una transformación del modelo enseñanza- aprendizaje UNAL.
2. Hacia una organización de gestión integral de los procesos académicos UNAL.
3. Hacia una cobertura y admisión democratizadora de la educación superior, con calidad, equidad e inclusión UNAL.
4. Hacia un SIEUN 4.0 integrado y estratégico para el país.
5. Hacia un modelo de Ciencia Abierta UNAL en diálogo y conexión con el mundo.

Disponible en: <http://plei2034.unal.edu.co/rutas/>

Las rutas se encuentran conformadas por:

- **Acciones impulsoras** del Plan Estratégico Institucional con algún nivel de implementación en el presente (2024).
- **Habilitador complejo** es un factor clave para la ruta, que permite o facilita el desarrollo de un hito, proceso o política, y que involucra múltiples componentes, capacidades y/o consensos institucionales.
- **Políticas o programas estratégicos** son instrumentos de la planeación que deben ser contenidos en los Planes Globales de Desarrollo para avanzar en asuntos claves y requeridos para desencadenar hitos.
- **Hitos** son los avances significativos del Plan Estratégico Institucional, resultados de la convergencia de múltiples políticas y programas estratégicos desarrollados en el tiempo.
- **Finales de Ruta** son los hitos al final de algunas rutas, con argumentos en el Plan Estratégico Institucional, pero que requieren mayores definiciones y consensos para su resolución.

Adicionalmente, cada ruta cuenta con **objetivos** que representan los principales aspectos que se deben abordar durante la implementación del Plan Estratégico Institucional al 2034. De manera complementaria a estos objetivos, las hojas de ruta cuentan con un conjunto de **mediciones** que permiten realizar el seguimiento a los hitos y acciones emprendidas en el corto, mediano y largo plazo, estas mediciones se han organizado en tres categorías.

1. Consolidadas: Son las mediciones básicas relacionadas directamente con los núcleos estratégicos, que cuentan con líneas base y se encuentran estables en los sistemas de información en términos de producción y reporte.
2. Impulsoras: Son las mediciones de seguimiento al Plan Global de Desarrollo 22-24 definidas en el marco de los proyectos de inversión y que podrían consolidarse en el tiempo.
3. Estratégicas: Son las orientaciones generales para la estructuración de mediciones avanzadas que deberán ser diseñadas y gestionadas por los líderes de los núcleos estratégicos.

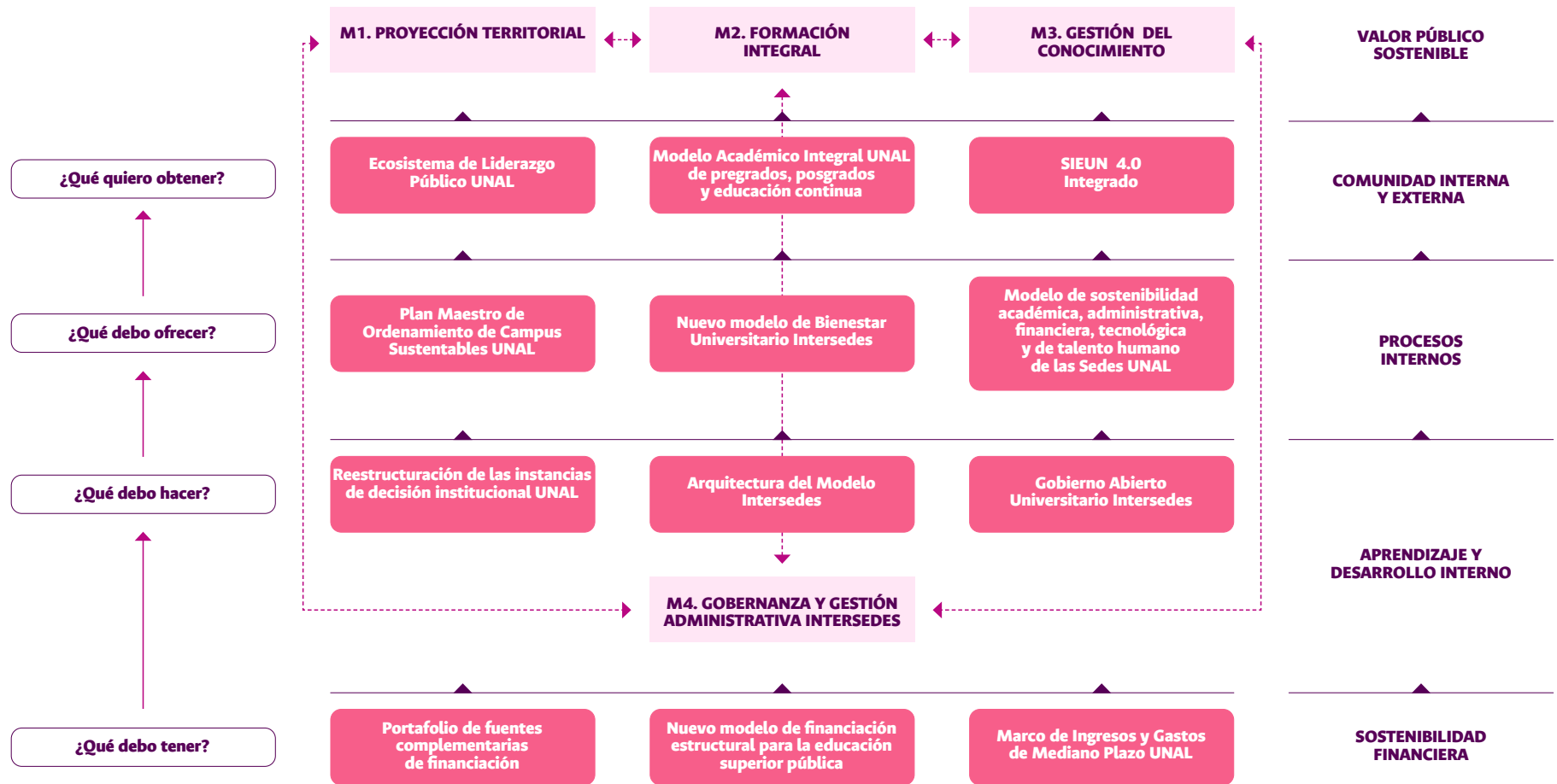


En este sentido, uno de los retos del Sistema de Planeación será realizar una evaluación periódica a los hitos propuestos por las hojas de ruta, lo que implica que además del seguimiento a las

mediciones propuestas, se implementen otras técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo que permitan evidenciar los avances alrededor

del logro de los hitos obtenidos en los siete núcleos estratégicos en complementariedad con los cuatro macrodireccionadores.

Gráfico 3: Hitos del Plan Estratégico Institucional 2034



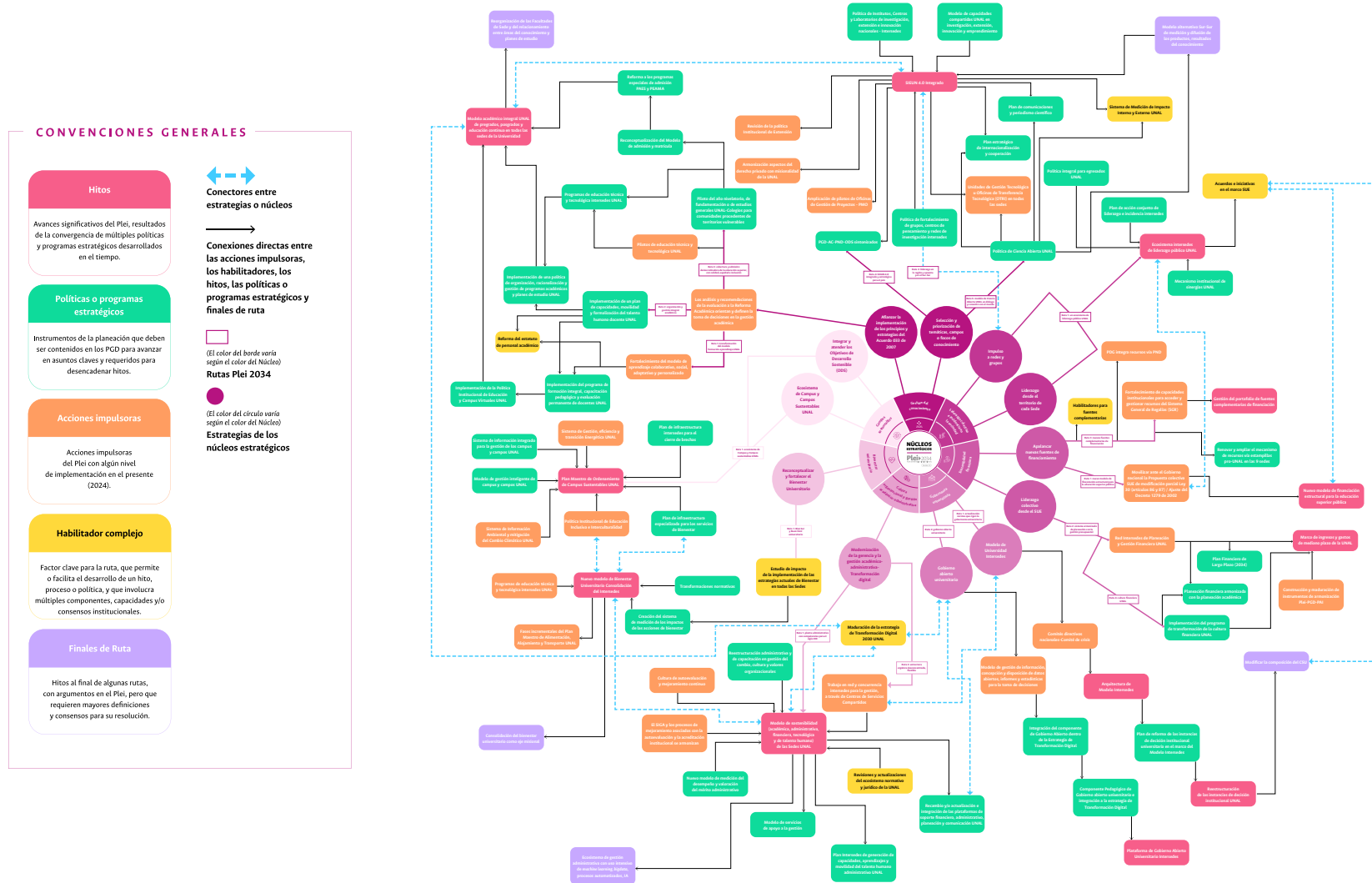
Disponible en: <http://plei2034.unal.edu.co/rutas/>

Estas interacciones complejas de las rutas se ven reflejadas en el lienzo de rutas que conecta gráficamente las políticas y los programas estratégicos, las acciones impulsoras, los habilitadores

complejos, los hitos y los finales de ruta propuestos en cada una de las 17 hojas de ruta. Su intención es mostrar la interrelación, complejidad y dinamismo entre las rutas, lo que quiere decir

que la intervención institucional directa en una ruta tendrá impactos potenciadores en las demás.

Gráfico 4: Lienzo de rutas del Plan Estratégico Institucional 2034



Disponble en: <http://plei2034.unal.edu.co/rutas/>

Durante la construcción de las hojas de ruta se han identificado aspectos relevantes para la implementación del Plan Estratégico Institucional, entre estos resaltan la **flexibilidad** entendida como la capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes al interior de la Universidad y en su relacionamiento con el contexto externo. Al respecto, el Sistema de Planeación deberá promover la adaptación de las hojas de ruta a los contextos diferenciados de las Sedes, entendiendo las hojas de ruta como contextos generales donde las trayectorias de Sede dan lugar a lo situacional.

A su vez, las hojas de ruta promueven el carácter **continuo** con el que deben contar las intervenciones

asociadas al Plan Estratégico Institucional 2034, con el objetivo de asegurar la apropiada ejecución de los programas y proyectos que se articulen a los propósitos de largo plazo.

De igual forma, las hojas de ruta buscan intencionalmente el **desarrollo armónico** entre las Sedes a partir de la consolidación del modelo intersedes y la oportunidad de definir trayectorias de Sede que determinen las acciones institucionales que se enlazan con la planeación estratégica y que permiten garantizar la **pertinencia** y la **sostenibilidad económica** de las iniciativas planteadas.

# NÚCLEOS ESTRATÉGICOS

The background features a network of light pink circles connected by thin white lines. The circles are of varying sizes and are positioned in a way that suggests a complex, interconnected structure. The overall aesthetic is clean and modern, with a monochromatic pink color scheme.



## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### Núcleo Estratégico

El núcleo de la gestión del conocimiento orienta las transformaciones organizacionales y las acciones derivadas de las funciones misionales de formación, investigación, extensión desde la creación y la innovación. Esta gestión se fundamenta en los **propósitos orientadores**: la Universidad que aprende; la Excelencia Plural, integral y adaptativa; el conocimiento abierto como motor de desarrollo sostenible y la Articulación Exógena.

Como **escenario de apuesta**, la Universidad será un referente nacional de formación integral e innovación pedagógica reconocida por su liderazgo regional en gestión del conocimiento y ciencia abierta y por su protagonismo en la resolución de problemáticas sociales a través de su incidencia en la definición de políticas públicas que transformen la realidad socioeconómica del país. Para alcanzar este escenario es necesario potenciar el crecimiento sostenible del quehacer investigativo, de creación, de extensión e innovación a partir de las **estrategias** que permitan afianzar la

implementación de los principios y estrategias del Acuerdo 033 de 2007 y la selección y priorización de temáticas, campos o focos de conocimientos.

Los **enrutadores** de este núcleo estratégico definen las acciones clave para avanzar en la transformación del escenario actual hacia el escenario apuesta a partir de la articulación de actores, estrategias y propósitos orientadores que permitan alcanzar los hitos de largo plazo.

Entre las **acciones concurrentes e impulsadoras** se destacan:

1. Análisis retrospectivo para analizar los antecedentes y experiencias en la Universidad sobre gestión del conocimiento, teniendo en cuenta las experiencias pedagógicas significativas, de investigación, creación, extensión e innovación.
2. Integración de recomendaciones de la Evaluación a la Reforma Académica en los Planes Globales de Desarrollo de la Universidad.





## Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024

El Plan Global de Desarrollo 2024 contiene un eje y dos programas estratégicos fundamentales para establecer la línea base de este núcleo:

- Eje Estratégico 3. Armonización de las funciones misionales para la formación integral, busca que la formación integral de los estudiantes se dé bajo un modelo educativo que armonice la investigación, la extensión y la docencia, en articulación con el Bienestar Universitario y la internacionalización, logrando el desarrollo de aptitudes cognitivas, actitudes ciudadanas y expanda las capacidades para participar de la vida universitaria.
- Programa 5. Aprendizaje colaborativo, transformación pedagógica y desarrollo curricular impulsa el aprendizaje centrado en los estudiantes, en el que el docente es un tutor que propicia espacios de diálogo, fomentando el aprendizaje colaborativo, el aprendizaje basado en problemas, retos y proyectos, y el aprendizaje situado.
- Programa 6. Armonización de las funciones misionales para la gestión del conocimiento como la actividad colectiva y transformadora que los miembros de la comunidad académica desarrollan a partir de la consolidación de redes y alianzas, mediante la creación, el descubrimiento, la adaptación crítica, la signi-

ficación, el enriquecimiento, la preservación, la transferencia, la difusión, la divulgación y el uso del conocimiento para producir cambios en la Institución para contribuir a la solución de problemas nacionales y regionales estratégicos; aportar al desarrollo del país desde los territorios y lograr transformaciones sociales que mejoren la calidad de vida de las personas en comunidad.

### Documentos orientadores de rutas

- Serie de Evaluaciones continuas de la Reforma Académica de 2007 (Acuerdo 151 de 2014 del Consejo Superior Universitario).
- Programas especiales de admisión PAES y PEAMA: avances y retos para una educación inclusiva en la Universidad Nacional de Colombia.
- Agendas de Conocimiento UNAL.
- Lineamientos de la política del SIEUN, Vicerrectoría de Investigación, 2016.
- Capacidades de investigación en la Universidad Nacional de Colombia 2011-2020.

En el núcleo de Gestión del Conocimiento se identificaron cinco rutas estratégicas que describen las transformaciones que requiere la Universidad para seguir impulsando la formación, la gestión de los procesos académicos, la admisión y el sistema de investigación y extensión en el marco del Plan Estratégico Institucional Plei 2034.

## RUTA 1: hacia una transformación del modelo de formación-aprendizaje UNAL

*Liderazgo institucional de la ruta: Vicerrectoría Académica*



### Definición de la ruta

Esta ruta aborda la apuesta planteada en el Núcleo de gestión de conocimiento alrededor de la Universidad que aprende, como la apuesta a largo plazo que integra las dinámicas de los procesos de enseñanza-aprendizaje propios de cada disciplina y de cada sede, en diálogo con las tendencias globales, para propiciar cambios y transformaciones pedagógicas innovadoras en la formación.



## Acciones impulsoras

- Los análisis y recomendaciones de la evaluación a la Reforma Académica orientan la toma de decisiones en la gestión académica.
- Fortalecimiento del modelo de aprendizaje colaborativo, social, adaptativo y personalizado: A partir de los análisis retrospectivos, de experiencias significativas y de capacidades del modelo de enseñanza-aprendizaje UNAL.
- Se construyen las baterías de indicadores útiles y el balance del Plan Global de Desarrollo 2024 deja las líneas base Plan Estratégico Institucional.
- Visualizar y analizar condiciones específicas por sedes para recorrer la ruta (trayectorias de sedes).

## Habilitador complejo

Reforma del Estatuto de personal académico: Para que atienda nuevos requerimientos pedagógicos, de formación integral, de evaluación, Plan de Trabajo Académico, de excelencia docente y adscripción institucional.

## Políticas o programas estratégicos

- Implementación del Programa de formación integral, capacitación pedagógica y evaluación permanente de docentes UNAL: Centrados en pedagogía en todas las dimensiones y propositivo desde todos los niveles de la Universidad (Pedagogía y didáctica, bienestar digital, humanismo, asuntos de género, y compromiso ético con la sociedad colombiana, etc.)
- Implementación de la Política Institucional de Educación y Campus Virtuales UNAL: Como ambientes ampliados para la formación y el desarrollo de la comunidad académica en entornos de conectividad y fundamentada en la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras y de bienestar en entornos virtuales.

## Objetivos de la ruta

1. Diversificar las experiencias y metodologías pedagógicas y los ambientes de aprendizaje.

2. Generar nuevas formas de acceder a las oportunidades académicas.
3. Mejorar, fortalecer y diversificar el acompañamiento integral a los estudiantes.
4. Incentivar los espacios y las actividades de convergencia entre la formación, la investigación, la extensión, la creación y la innovación para el mejoramiento académico.
5. Mejorar el acceso a la educación superior a través de la implementación de herramientas virtuales, digitales o mediadas por tecnologías en poblaciones con conectividad.
6. Mejorar los resultados de las Pruebas Saber Pro en competencias básicas y cerrar brechas entre sedes UNAL en estos resultados.

## Hito de la ruta

**Consolidación del Modelo Académico Integral UNAL de pregrados, posgrados y educación continua:** Resultado de tres corrientes de política: la armonización de las funciones misionales para la formación integral; la Universidad que aprende, y los campus como aula total e inclusivos.

## Medición de la ruta

### Consolidadas

- Indicadores de deserción.
- Promedio de resultados en competencias básicas pruebas Saber Pro.
- Resultado ranking QS.
- Índice de Formación Integral.

### Impulsoras

- Variación porcentual de profesores que participan en actividades de actualización y fortalecimiento pedagógico.
- Porcentaje de avance en el desarrollo de experiencias de aprendizaje basado en problemas retos y proyectos, aprendizaje colaborativo y aprendizaje situado.

### Estratégicas

- Indicadores de articulación de planes de estudio de pregrado y posgrado que evidencien la

- interdisciplinaria.
- Indicadores de pertinencia de los programas académicos.
- Valor agregado formación UNAL Saber 11 Saber Pro.

- Índice de heterogeneidad de la oferta académica.
- Número de cursos activos con formatos híbridos o virtuales.
- Indicadores de cobertura estudiantil en programas de acompañamiento integral.



## RUTA 2: hacia una organización y gestión integral de los procesos académicos UNAL

### Liderazgo institucional de la ruta: Vicerrectoría Académica



#### Definición de la ruta

En esta ruta se aporta al propósito orientador de Excelencia plural, integral y adaptativa, que entiende la gestión del conocimiento como la labor de abordar temas de frontera, desde una perspectiva inter y transdisciplinaria, que dé apertura a la diversidad epistemológica y con la flexibilidad suficiente para responder al ritmo cambiante del entorno a partir de una organización y gestión integral de los procesos académicos universitarios.

#### Acciones impulsoras

- Los análisis y recomendaciones de la evaluación a la Reforma Académica orientan la toma de decisiones en la gestión académica.
- Se construyen las baterías de indicadores útiles y el balance del Plan Global de Desarrollo 2024 deja las líneas base Plan Estratégico Institucional.
- Visualizar y analizar condiciones específicas por sedes para recorrer la ruta (hojas de trayectorias de sedes).

#### Habilitador complejo

Reforma del Estatuto de personal académico: Para que atienda nuevos requerimientos pedagógicos, de formación integral, de evaluación, Plan de Trabajo Académico, de excelencia docente y adscripción institucional.

#### Políticas o programas estratégicos

- Implementación de un plan de capacidades, movilidad y formalización del talento humano docente UNAL: Conjunto de estrategias y acciones diseñadas para mejorar los puentes de relacionamiento académico entre sedes, brindar oportunidades e incentivos de movilidad intersedes para el crecimiento profesional y garantizar la estabilidad laboral de los docentes.
- Plan de organización y racionalización de los programas de posgrado: Establecer mecanismos que permitan la articulación de planes de estudios, la integración de programas en las Facultades y la oferta de programas nacionales entre diversas sedes. Diseñar una nueva gestión académico-administrativa de los posgrados inter y transdisciplinarios.
- Implementación de una Política de organización, racionalización y gestión de programas académicos y planes de estudio UNAL: Aplicar las recomendaciones para la creación, oferta, actualización, organización, evaluación, modificación y supresión de programas académicos y la articulación de componentes de fundamentación, libre elección, contextualización,





lenguas, tipo de formación, internacionalización y modalidades de grado.

- Pilotos de programas académicos integrados nacionales-interse-des: Establecer la colaboración y la integración entre diferentes sedes para ofrecer programas académicos con impacto regional. Estos programas buscan promover la movilidad estudiantil, la colaboración académica y la transferencia de conocimientos entre sedes y sus territorios, brindándoles a los estudiantes la oportunidad de acceder a una mayor diversidad de recursos educativos, tipos de formación y experiencias de aprendizaje.

### Objetivos de la ruta

1. Balancear la distribución y las cargas de la planta docente y del talento humano académico-administrativo intrasedes e interse-des para garantizar el desarrollo, con calidad y excelencia, de las funciones misionales de la UNAL.
2. Mejorar las tasas de movilidad académica docente interse-des, especialmente hacia las Sedes de Presencia Nacional y donde las necesidades misionales lo requieran.
3. Fomentar la oferta de programas académicos en las sedes de forma completa con características integrales, sostenibles, inter y transdisciplina-rias, de concurrencia interse-des y adecuados a las demandas de cada región.
4. Propiciar asignaturas compartidas entre distintos planes de estudio.
5. Mejorar los tiempos de respuesta en la toma de decisiones sobre asuntos académicos, su coordinación e información a los actores involucrados.

### Hito de la ruta

**Consolidación del Modelo Académico Integral UNAL de pregrados, posgrados y educación continua Resultado de tres corrientes de política:** la armonización de las funciones misionales en la formación integral, la Universidad que aprende, y los campus como aula total e inclusivos.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Porcentaje de tiempo de los docentes dedicado a actividades académicas en el Plan de Trabajo Académico.
- Número total de docentes y por equivalencia tiempo completo.
- Número de movilidades docente interse-des.
- Número de programas acreditados nacional e internacional de programas académicos.

#### Impulsoras

- Número de programas curriculares con enfoque territorial y que involucran trabajo colaborativo con actores del territorio.
- Variación porcentual de programas curriculares con una apuesta por la internacionalización del currículo.
- Porcentaje de avance en la reformulación del ecosistema de innovación académica.

#### Estratégicas

- Porcentaje de programas académicos y planes de estudio integrados y articulados a nivel nacional por áreas de conocimientos.
- Indicadores asociados a la innovación académica de los programas curriculares.

## RUTA 3: hacia una cobertura y admisión democratizadora de la educación superior, con calidad, equidad e inclusión UNAL

*Liderazgo institucional de la ruta: Vicerrectoría Académica*

### Definición de la ruta

Esta ruta busca promover una educación inclusiva

para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable

que consolide los principios de calidad, equidad e inclusión.

### Acciones impulsoras

- Los análisis y recomendaciones de la evaluación a la Reforma Académica orientan la toma de decisiones en la gestión académica.
- Pilotos de Educación Técnica y Tecnológica (TyT-UNAL): Impulsan políticas académicas con inclusión y equidad educativa para el trabajo y el desarrollo humano, donde los trabajadores y las trabajadoras del país puedan construir trayectorias y ciclos educativos continuos, rápidos, flexibles y con calidad desde la Universidad.
- Se construyen las baterías de indicadores útiles y el balance del Plan Global de Desarrollo 2024 deja las líneas base para el Plan Estratégico Institucional.
- Visualizar y analizar condiciones específicas por sedes para recorrer la ruta (hojas de trayectorias de sedes)

### Políticas o programas estratégicos

- Pilotos del año nivelatorio, de fundamentación o de estudios generales UNAL-Colegios para comunidades procedentes de territorios vulnerables. Que recoja las recomendaciones de los avances y retos de la Admisión y Educación Inclusiva de los programas PAES y PEAMA: equidad de género, enfoque diferencial, experiencias pedagógicas y equilibrio entre regiones.
- Programas de Educación Técnica y Tecnológica Intersedes UNAL: Escalar e integrar las experiencias y las acciones de capacitación TyT UNAL, independientemente del nivel de escolaridad y el territorio, con los demás niveles y modalidades del modelo académico UNAL, que dé respuesta a las demandas de las comunidades y de su desarrollo productivo.
- Reconceptualización del Modelo de admisión y matrícula: Que busque ser más vocacional, incorpore asuntos de género y permita adecuarse a las necesidades de cobertura, financiación y nuevas modalidades de formación.

- Reforma a los programas especiales de admisión PAES y PEAMA: Para expandir el alcance diferencial, los incentivos y enfoques pedagógicos que permitan integrar a la comunidad universitaria a poblaciones en condición de discapacidad, comunidades campesinas, excombatientes, víctimas del conflicto, pueblos indígenas y afrodescendientes en las diferentes regiones.

### Objetivos de la ruta

1. Mejorar la calidad y el impacto de los programas de admisión especial y movilidad, armonizados con una cobertura responsable y el equilibrio con las capacidades académicas, de bienestar y las disponibilidades presupuestales.
2. Incentivar la demanda, inscripción y matrícula en pregrados, posgrados y educación continua de la Universidad en la región, con ofertas más adecuadas, integrales, flexibles y pertinentes para cada territorio.
3. Incentivar la participación de la población rural, indígena, afrodescendiente y de poblaciones vulnerables en los programas de pregrado, posgrado y educación continua.
4. Incentivar la participación de la población en condición de discapacidad en los programas de pregrado, posgrado y educación continua.
5. Promover la reducción de las brechas de género en la admisión y matrícula.

### Hito de la ruta

**Consolidación del Modelo Académico Integral UNAL de pregrados, posgrados y educación continua Resultado de tres corrientes de política:** la armonización de las funciones misionales en la formación integral, la Universidad que aprende, y los campus como aula total e inclusivos.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Número de aspirantes.
- Número de admitidos.
- Número de matriculados.
- Número de graduados.



- Número de movilizaciones estudiantiles interesadas.

#### Impulsoras

- Variación porcentual de actividades que fortalezcan el proyecto académico de la universidad en términos de respeto por la diferencia, equidad e inclusión y perspectiva de género.
- Porcentaje de avance de una propuesta de nuevos estudios generales, para los PEAMA y para programas académicos.

#### Estratégicas

- Indicadores que reflejen las estrategias para incluir el enfoque diferencial en las políticas institucionales de las diferentes poblaciones de la Universidad.
- Porcentaje de áreas disciplinares ofrecidas y demandadas por sedes de acuerdo con la pertinencia de los programas académicos en la región.
- Índice de posicionamiento académico por sedes que permita medir el impacto de las actividades académicas en la región.

## RUTA 4: hacia un SIEUN 4.0 integrado y estratégico para el país

### Liderazgo institucional de la ruta: Vicerrectoría de Investigación



- Armonización de aspectos del derecho privado con misionalidad de la UNAL.
- Revisión y ajuste de la Política Institucional de Extensión.
- Ampliación de pilotos de las Oficinas de Gestión de Proyectos - PMO.
- Unidades de Gestión Tecnológica u Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTRI) en todas las sedes.

#### Definición de la ruta

Esta ruta propone el desarrollo de las acciones necesarias para potenciar el macrodireccionador orientado a la contribución de la gestión del conocimiento a la solución de problemáticas nacionales y regionales y desarrolla el escenario apuesta que busca consolidar el protagonismo en la realidad socioeconómica del país. La gestión del conocimiento le permite a la Universidad dar respuesta a problemáticas estratégicas del país, así como posicionarla como voz autorizada en los escenarios de toma de decisiones y construcción de política pública a través de un Sistema de Investigación integrado y estratégico para el país.

#### Acciones impulsoras

- Análisis retrospectivos y de capacidades institucionales.

#### Habilitador complejo

Sistema de Medición de Impacto UNAL: Constituir y adoptar una herramienta para el diseño y la gestión de un conjunto de indicadores y estudios estratégicos que midan, analicen y evalúen el impacto integral de las actividades misionales de la Universidad en cada una de las sedes, y que permita evidenciar los resultados y beneficiarios.

#### Políticas o programas estratégicos

- Política de fortalecimiento de Grupos, Centros de Pensamiento y Redes de Investigación Inter-sedes.
- Los Planes Globales de Desarrollo sintonizados y estructurados a partir de los focos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



- Política de Institutos, Centros y Laboratorios de investigación, extensión e innovación nacionales - Intersedes: Su organización institucional, adscripción de investigadores y formas de trabajo en red deben responder a las temáticas priorizadas por la política de investigación, extensión e innovación, en coherencia con los objetivos y metas del Plan Estratégico Institucional y los Planes Globales de Desarrollo.
- Modelo de Capacidades Compartidas UNAL en Investigación, extensión, innovación y emprendimiento: Este modelo se basa en la idea de que el conocimiento y las capacidades deben ser compartidos y aprovechados de manera transversal entre las sedes para impulsar el desarrollo integral de la Universidad y su contribución a la sociedad.

### Objetivos de la ruta

- Promover la integración y el direccionamiento de un alto componente de investigación, extensión e innovación de la UNAL en la resolución de problemáticas nacionales y soberanías asociadas con la paz, el desarrollo y la democracia, en las regiones y comunidades priorizadas y estratégicas para las sedes.
- Propiciar el desarrollo de planes, proyectos, acuerdos, alianzas, patentes, pasantías, etc., relacionadas con la solución de problemáticas nacionales y planetarias para el sector público, comunitario y productivo del país.
- Fomentar los proyectos y espacios académicos intersedes en los que converge la formación, la investigación, la extensión, la creación y la innovación.
- Consolidar los planes y proyectos con altos componentes inter-transdisciplinarios, de transferencia de conocimientos en el territorio, de concurrencia intersedes y de involucramiento de redes de conocimiento nacionales e internacionales.

### Hitos de la ruta

**SIEUN 4.0:** Integrador natural del ecosistema de Gestión de Conocimiento UNAL (formación, investigación, extensión, creación e innovación), que se nutre de las distintas políticas para el mejoramiento y el impacto de los fines misionales. Es un sistema que dialoga con otros ecosistemas de Ciencia, Tecnología e Innovación para contribuir al desarrollo económico y social sostenible del país.

**SIEUN INTEGRADO:** Evolución natural del ecosistema de Gestión de Conocimiento UNAL soportado en una comunidad académica en red, con sólida formación disciplinar, que colabora y se relaciona de forma interdisciplinar, altamente creativa, con clara visión holística para transformar los territorios y sus comunidades, aplicando instrumentos y metodologías innovadoras.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Número de proyectos de investigación, extensión e innovación apoyados por convocatorias nacionales e internacionales.
- Número de proyectos de investigación y extensión desarrollados conjuntamente entre sedes (Intersedes).
- Número de investigadores de la UNAL.
- Número de grupos de investigación.
- Número de revistas indexadas.
- Número de semilleros.
- Número de vinculaciones estudiantiles con proyectos de investigación, extensión e innovación
- Resultado Ranking QS.
- Resultado Ranking Sapiens.

#### Impulsoras

- Número de semilleros interdisciplinarios, interfacultades e intersedes creados.
- Número de profesores del ecosistema de investigación y extensión de la UNAL asociados a las áreas estratégicas.
- Tasa de variación porcentual en la producción académica en colaboración con actores del territorio (Artículos, tesis, ponencias, infor-

mes, actividades con participación de actores provenientes de las comunidades).

- Tasa de variación porcentual de artículos publicados en revistas indexadas y libros por parte de miembros de la UNAL en coautoría con académicos y/o pares de instituciones internacionales.

#### Estratégicas

- Índice de relacionamiento UNAL con programas académicos, redes académicas, sistemas de

medición e instituciones por lugar geográfico.

- Propuesta de cifras financieras que analicen las tendencias del presupuesto destinado a laboratorios, investigación y extensión y el impacto sobre el desarrollo institucional.
- Número de proyectos que incorporan dos o más funciones misionales: investigación, extensión y formación.



## RUTA 5: hacia un modelo de Ciencia Abierta UNAL en diálogo y conexión con el mundo

Liderazgo institucional de la ruta: Vicerrectoría de Investigación



### Definición de la ruta

Esta ruta se integra con el escenario apuesta que, en busca del crecimiento sostenible del quehacer investigativo, de creación, de extensión e innovación mantiene y potencia su desarrollo, y la vez alcanza sostenibilidad gracias a la profundización de las interacciones con el entorno socioeconómico y cultural a partir del fortalecimiento del modelo de ciencia abierta UNAL y su conexión con el mundo.

### Habilitador complejo

Sistema de Medición de Impacto UNAL: Constituir y adoptar una herramienta para el diseño y la gestión de un conjunto de indicadores y estudios estratégicos que midan, analicen y evalúen el impacto integral de las actividades misionales de la Universidad en cada una de las sedes, y que permita evidenciar los resultados y beneficiarios.

### Políticas o programas estratégicos

Política de Ciencia Abierta UNAL: Conjunto de estrategias y acciones encaminadas a la promoción de los principios de la Ciencia Abierta y de las recomendaciones de la Misión de Sabios (2019) en la producción académica de la Universidad, que permitan mejores prácticas de inclusión, fortalecimiento de la democracia de la ciencia y del conocimiento dialogante con las necesidades sociales, económicas y culturales de los territorios del país.

Plan estratégico de internacionalización y cooperación UNAL: Construir un marco estratégico, al mediano-largo plazo, de políticas de apoyo a la internacionalización de la comunidad académica, que facilite la coordinación de los distintos actores implicados en convenios y en la colaboración en red, además de mejorar el diálogo con distintos organismos e instrumentos de apoyo y financiación en la gestión de conocimiento.

Plan de comunicaciones y periodismo científico UNAL: Que provea espacios de formación, enfoques y herramientas de comunicación para incorporar en la práctica cotidiana de los estudiantes, docentes, investigadores, de los grupos de investigación y de los centros e institutos, el deber de difundir el conocimiento generado y apropiado a la sociedad y participar con ellos en su desarrollo.



## Objetivos de la ruta

1. Propiciar la cooperación, el intercambio, la investigación y la movilidad nacional e internacional, basados en agendas de interés regional para las distintas sedes de la Universidad y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
2. Consolidar y diversificar los canales de comunicación científica, de medición e involucramiento de los ciudadanos en la gestión del conocimiento UNAL.
3. Mejorar los resultados científicos, incluidos datos, publicaciones, programas informáticos, códigos fuente y protocolos científicos de la Universidad, que están disponibles en el dominio público o bajo licencias abiertas.
4. Fortalecer las plataformas, repositorios, sistemas de información y cienciometría, laboratorios y museos de la Universidad que proporcionan servicios abiertos esenciales para gestionar los datos, la literatura científica, las prioridades temáticas de la ciencia o la participación de la comunidad, y para facilitar su acceso.

## Hito de la ruta

**SIEUN 4.0:** Integrador natural del ecosistema de Gestión de Conocimiento UNAL (formación, investigación, extensión, creación e innovación), que se nutre de las distintas políticas para el mejoramiento y el impacto de los fines misionales. Es un sistema que dialoga con otros ecosistemas de Ciencia, Tecnología e Innovación para contribuir al desarrollo económico y social sostenible del país.

**SIEUN INTEGRADO:** Evolución natural del ecosistema de Gestión de Conocimiento UNAL soportado en una comunidad académica en red, con sólida formación disciplinar, que colabora y se relaciona de forma interdisciplinar, altamente creativa, con clara visión holística para transformar los territorios y sus comunidades, aplicando instrumentos y metodologías innovadoras.

## Final de la ruta

Modelo alternativo Sur-Sur de medición y difusión de los productos, resultados del conocimiento: Consoli-

dar la creación de redes de colaboración entre países con recursos y experiencias similares, que fomentan el intercambio, la evaluación y medición del conocimiento y la innovación, y reducir la dependencia de los modelos tradicionales de medición y difusión del conocimiento. Esto en el marco de una apuesta por el Sur, la ciencia abierta, la colaboración abierta y la cienciometría del Sur, sin excluir los relacionamientos con el Norte Global.

## Medición de la ruta

### Consolidadas

- Redes de investigación.
- Número de citas en publicaciones científicas.
- Número de publicaciones en Scopus.
- Puntaje de reputación académica en rankings.

### Impulsoras

- Porcentaje de avance en la definición e implementación de la Política de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Colombia.
- Porcentaje de avance en la definición e implementación de un modelo de medición del impacto social del conocimiento gestionado en la Universidad Nacional de Colombia.
- Número de redes de cooperación para la generación del conocimiento con una perspectiva inter y transdisciplinar y que apunten a áreas estratégicas definidas.

### Estratégicas

- Mediciones de la estrategia de ciencia abierta a partir de la adopción de prácticas, interacción colaborativa de redes y actores con políticas de ciencia abierta y avance de la estrategia de comunicaciones académicas y publicaciones científicas.
- Repositorios de información que proporcionan servicios abiertos o de dominio público.



## LIDERAZGO COLECTIVO E INCIDENCIA EN LA SOCIEDAD

### Núcleo Estratégico

Este núcleo se orienta en los ajustes organizacionales y las acciones para mantener y fortalecer el liderazgo académico e incidir en los espacios de decisión del país, que le permitan a la UNAL potenciar aspectos relacionados las apuestas estratégicas con sectores gubernamentales, productivos y comunidades para construir políticas públicas y proyectos prioritarios en asuntos estratégicos para el estado y la nación, implica la integración y proyección de las capacidades de las sedes en sus territorios y comunidades; asumir papeles clave a través de las funciones misionales de la Universidad para generar un liderazgo colectivo y de posicionamiento estratégico; y formular prioridades, rutas y gestiones de cooperación efectiva, articulación y diálogo con otras entidades públicas y con actores privados locales, regionales, nacionales, globales.

Los **propósitos orientadores** de este núcleo se basan en el liderazgo colectivo para transformar el país, la Universidad que construye sinergias de conocimiento para aportar a la agenda pública y pensar y construir

paz y desarrollo sostenible como orientador transversal de las relaciones con sectores públicos y privados.

El **escenario apuesta** propone alcanzar el fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales (Sistema Universitario Estatal) y del Sistema de Educación Nacional, Ser la principal universidad del Estado y para la nación, Referente de universidad como laboratorio vivo y espacio de concertación democrática y Universidad que lidera apuestas desde y por el Sur.

Las **estrategias** se componen de Liderazgo desde el territorio de cada sede, propiciando la concurrencia en red e impulsando las redes y grupos multiactor que inician en políticas, planes y programas en ámbitos locales, nacionales e internacionales,

### Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024

El Plan Global de Desarrollo 2024 contiene un eje y un programa estratégico fundamental para establecer la línea base de este núcleo:



- Eje Estratégico 2. Liderazgo académico nacional en un entorno global fija las bases para que la Universidad mantenga y fortalezca su liderazgo académico para incidir en las transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales, mediante la participación en los procesos y espacios de decisión del país.
- Programa 3. Ecosistema de liderazgo público asociado al proceso de formación integral debe generar la apropiación de valores éticos y democráticos y preparar al estudiante para comprender la realidad de su territorio en ámbitos locales, nacionales e internacionales. El propósito sustantivo se orienta en mejorar el posicionamiento estratégico y de liderazgo de la Universidad para afrontar los retos del país y del contexto internacional/global/planeta-

rio, desarrollando capacidades de liderazgo colectivo y transformador en las siete áreas del conocimiento en las que tiene programas curriculares.

### Documentos orientadores de rutas

- Balances sociales UNAL.
- Serie Claves para el Debate Público.
- Serie Convergencia por Colombia.
- Capacidades de investigación en la Universidad Nacional de Colombia 2011-2020.

En el núcleo de Liderazgo Colectivo e Incidencia en la Sociedad se identificaron dos rutas estratégicas que definen los componentes necesarios para consolidar el ecosistema de liderazgo público local y regional, con una decidida apuesta por la cooperación Sur-Sur.

## RUTA 1: Hacia un ecosistema de liderazgo público UNAL

### Liderazgo institucional de la ruta: Vicerrectoría General



### Definición de la ruta

La ruta consiste en generar un ecosistema de liderazgo público que promueva la incidencia en política pública a través del fortalecimiento de capacidades de las sedes en sus territorios de influencia, potenciando sus roles como actores claves de diálogo entre las comunidades, el sector público y privado.

### Acciones impulsoras

Fortalecimiento de Centros de Pensamiento de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario de la UNAL.

### Habilitador complejo

- Sistema de Medición de Impacto UNAL.
- Acuerdos e iniciativas en el marco del Sistema Universitario Estatal: Acuerdos colectivos en el marco de las universidades públicas del país que favorezcan los lazos, alianzas y colaboraciones entre los actores académicos líderes y estratégicos en cada región, para fortalecer la educación y demás sectores estratégicos para el país.

### Políticas o programas estratégicos

Política Integral para Egresados: Fortalecer el Programa, la Red y el sistema de información de Egresados de la Universidad con una orientación clara hacia el acompañamiento, posicionamiento y la internacionalización de nuestros egresados en las redes de liderazgo y en ámbitos clave de lo público.

Plan de acción conjunto de liderazgo e incidencia intermedios: Afianzar y priorizar los marcos colaborativos de divulgación y apropiación social del conoci-





miento, acompañamiento o alianza con actores de los sectores gubernamental y académico, las entidades multilaterales, el sector productivo, las organizaciones sociales, los líderes en los territorios nacionales y latinoamericanos.

**Mecanismo Institucional de Sinergias UNAL:** Balance de capacidades y planes de inversión UNAL orientado a la acción, el liderazgo y la incidencia en lo público que articule planes y proyectos de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario.

### Objetivos de la ruta

- Mejorar el posicionamiento y la incidencia de la Universidad en asuntos estratégicos de la agenda pública, privada y social de los territorios en cinco dimensiones del liderazgo colectivo: Visión de región y nación; Gestión pública y ordenamiento territorial; Crecimiento y desarrollo sustentable basado en conocimiento, innovación y tecnología; Equidad en la educación y en el trabajo; y Paz y postconflicto.
- Fortalecer la participación de la Universidad en los principales ámbitos de decisión territorial y en políticas públicas en los territorios de proyección de las sedes.
- Fomentar la inserción de planes y proyectos intersedes e interdisciplinarios a la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU) encaminados a aportar a los análisis, estudios y propuestas para generar políticas públicas en las áreas estratégicas del país.
- Mejorar el retorno, interacción, posicionamiento y empleabilidad de los egresados de la Universidad.

### Hito de la ruta

**Ecosistema Intersedes de Liderazgo Público UNAL:** Ámbito de coordinación y comunicación institucional de las diferentes instancias (políticas, planes y actores UNAL-institutos, centros de pensamiento, grupos,

redes, programas, etc.) para el liderazgo y la incidencia en los asuntos públicos regionales desde las sedes. Es decir, liderazgo desde cada sede, pero propiciando la concurrencia en red de otras sedes, de los interesados y especialistas en los ámbitos de acción.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Número de proyectos de investigación y extensión liderados por la Universidad con entidades públicas.
- Tasa de empleabilidad primer año (OLE).
- Posición en Ranking reputacional (Merco).

#### Impulsoras

- Número de proyectos estratégicos cofinanciados, acompañados, con proceso de seguimiento y visibilizados que contribuyan al desarrollo de la investigación, extensión, innovación y creación de la Universidad en el marco del modelo intersedes.
- Porcentaje de avance en la implementación del ecosistema de liderazgo público de la Universidad.

#### Estratégicas

- Índice de la promoción del liderazgo y las capacidades regionales puede construirse a partir de la relación entre proyectos, convenios, redes, emprendimientos, ejercicios de innovación y creación, programas académicos, observatorios-institutos, tasa de retorno PEAMA, artículos y publicaciones UNAL, todos ellos asociados con las regiones e integrados a las Sedes y sus territorios de trabajo.
- Número de convenios, alianzas y redes activas con organismos multilaterales supranacionales, nacionales y regionales en asuntos estratégicos de la agenda pública.



## RUTA 2: Hacia un liderazgo en la región y apuesta por el Sur-Sur

### Liderazgo institucional de la ruta: Dirección de Relaciones Exteriores



#### Definición de la ruta

En el marco del ecosistema de liderazgo se desarrolla la apuesta por la Cooperación Sur Sur que se proyecta en lo internacional, atendiendo el carácter e identidad de la Universidad pública, estatal, nacional y latinoamericana, comprometida con una mirada desde Sur que, apuesta por la interculturalidad, el reconocimiento de saberes propios, ancestrales, y de la especificidad de las problemáticas regionales en el contexto global.

#### Acciones impulsoras

- Fortalecimiento de Centros de Pensamiento de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario de la UNAL.
- Liderazgo desde la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

#### Habilitador complejo

Sistema de Medición de Impacto UNAL.

#### Políticas o programas estratégicos

- Política de Ciencia Abierta UNAL.
- Plan estratégico de internacionalización y cooperación: Afianzar y priorizar los marcos colaborativos de divulgación y apropiación social del conocimiento, acompañamiento o alianza con actores latinoamericanos y del Caribe.
- Mecanismo Institucional de Sinergias UNAL: Balance de capacidades y planes de inversión UNAL orientado a la acción, el liderazgo y la

incidencia en lo público, que articule docentes, estudiantes, administrativos y egresados.

#### Objetivos de la ruta

- Fortalecer el liderazgo en espacios de concertación de políticas regionales para gestión del conocimiento, ciencia abierta, medición, financiación.
- Fomentar las redes y alianzas interdisciplinarias de investigación y cooperación con actores nacionales e internacionales, públicos y privados, en los ámbitos del Gran Caribe, Panamazonia, Pacífico y Andino (Sur-Sur).

#### Hito de la ruta

##### Ecosistema Intersedes de Liderazgo Público UNAL:

Coordinación institucional para el liderazgo y la incidencia en los asuntos regionales, binacionales e internacionales desde las sedes.

#### Final de la ruta

Modelo alternativo Sur-Sur de medición y difusión de los productos, resultados del conocimiento.

Consolidar la creación de redes de colaboración entre países con recursos y experiencias similares, que fomentan el intercambio, la evaluación y medición del conocimiento y la innovación, y reducir la dependencia de los modelos tradicionales de medición y difusión del conocimiento. Esto en el marco de una apuesta por el Sur, la ciencia abierta, la colaboración abierta y la ciencia abierta del Sur, sin excluir los relacionamientos con el Norte Global.

#### Medición de la ruta

##### Consolidadas

- Número de convenios internacionales activos.
- Número de proyectos investigación internacionales.
- Movilidad internacional saliente y entrante de estudiantes y docentes.

### Impulsoras

- Porcentaje de avance en la definición e implementación de la Estrategia de Cooperación Sur-Sur para el intercambio de conocimiento, colaboración, movilidad, investigación, indexación y cienciometría.
- Porcentaje de avance en la definición, construcción e implementación del Sistema de Medición de Impacto Interno y Externo UNAL en los contextos sociales, políticos, económicos, académicos, culturales y ambientales.

### Estratégicas

- Índice de relacionamiento UNAL a partir de la relación entre programas académicos, redes académicas y sistemas de medición con instituciones internacionales, componentes transfronterizos, observatorios y redes continentales. Particularmente, se tendrá en cuenta la participación en foros de diálogo y organismos de América Latina y el Caribe.
- Índice de cooperación a partir de la vinculación de estudiantes, docentes e investigadores en redes, proyectos o espacios de incidencia. Se realizará especial énfasis por el relacionamiento Sur-Sur.





## SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

### Núcleo Estratégico

El **escenario apuesta** de este núcleo estratégico se construye alrededor de los **propósitos orientadores** de sostenibilidad y autonomía para la gestión del conocimiento y cierre de brechas entre sedes, comunidades y territorios, con el objetivo de fortalecer el rol del estado con visión estratégica de la Universidad y de la educación pública. Además, se promueve la diversificación de las fuentes de financiamiento para potenciar los fines misionales, actuando de forma transparente, equitativa y sostenible. Las **estrategias** se priorizan hacia el Liderazgo colectivo desde el Sistema Universitario Estatal para promover un nuevo modelo de financiación y el apalancamiento de nuevas fuentes de financiamiento potentes, coherentes y compatibles con la identidad, el carácter y la misión de la Universidad.

Las **acciones** más importantes son: Avanzar hacia un nuevo modelo de financiación del Sistema Universitario Estatal, Contar con lineamientos de sostenibilidad para la definición del presupuesto y eficiencia del gasto,

Articular los Planes Globales de Desarrollo con los Planes Nacionales de Desarrollo y Gestionar mayor participación en convocatorias del Sistema General de Regalías (SGR).

### Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024

El Plan Global de Desarrollo 2024 contiene un eje y un programa estratégico fundamental para establecer la línea base de este núcleo:

- Eje Estratégico 4. Universidad autónoma y sostenible: Enmarcado en la visión de una universidad líder y sostenible, este eje estratégico sentará las bases para una formación académica y administrativa sólida, donde la gestión y la eficiencia serán elementos clave para enfrentar los desafíos del futuro.
- El Programa 8: Sistema de planeación y sostenibilidad financiera UNAL reconoce que la



sostenibilidad financiera implica una articulación y fortalecimiento de las capacidades de planeación y administración de la UNAL. A través de la consolidación de un Sistema de Planeación Intersedes y de la integración eficaz y eficiente de los servicios administrativos y financieros de las distintas sedes y facultades. Los principales objetivos de este programa son: Construir una política financiera que contribuya en el uso eficiente de los recursos del presupuesto de ingresos y gastos de la Universidad y consolidar el Sistema de Planeación en la UNAL.

### Documentos orientadores de rutas

- Claves para el Debate Público No. 69. Modelo de financiación de la educación superior. Estudios,

reflexiones y propuestas. Dirección Nacional de Planeación, noviembre de 2020.

- Acuerdo 153 de 2014, Consejo Superior Universitario, Régimen financiero.
- Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario, Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados.

En el núcleo de Sostenibilidad Financiera se determinaron cuatro rutas estratégicas que destacan las principales apuestas en torno a un nuevo modelo de financiación de la educación superior, una armonización del sistema de planeación y la gestión presupuestal, la búsqueda de fuentes complementarias de financiación y la construcción de una cultura financiera en la Universidad.

## RUTA 1: Hacia un nuevo modelo de financiación estructural para la educación superior pública

### Liderazgo institucional de la ruta: Gerencia Nacional Financiera y Administrativa



### Definición de la ruta

Esta ruta define el rol de la Universidad en la construcción de un nuevo modelo de financiación para educación superior pública, marcado por el liderazgo colectivo en el Sistema de Universidades Estatales y que de manera integral resuelva el problema estructural de desfinanciación de las Universidades Públicas a través de una reforma a la Ley 30 de 1992 y la revisión del Decreto 1279 de 2002.

### Acciones impulsoras

Movilizar ante el Gobierno nacional la propuesta colectiva Sistema Universitario Estatal de modificación

parcial de la Ley 30 (artículos 86 y 87) / Ajuste del Decreto 1279 de 2002.

### Habilitador complejo

Acuerdos e iniciativas en el marco del Sistema Universitario Estatal: Gestión de consensos y acuerdos en el marco del Sistema Universitario Estatal a fin de transformar el modelo de asignación de presupuesto estatal para las universidades públicas y contrarrestar los síntomas de insostenibilidad. Esto reconociendo las diversas complejidades, roles y propósitos de cada una de las universidades estatales, pero promoviendo que esa configuración sistémica busque mejorar la sostenibilidad financiera en su conjunto.

### Objetivos de la ruta

- Desarrollar acciones que permitan reducir el faltante presupuestal de funcionamiento de la Universidad.
- Incrementar de forma gradual los recursos financieros para desarrollar los ejes misionales de la UNAL en las Sedes de Presencia Nacional,

con calidad y amplia cobertura.

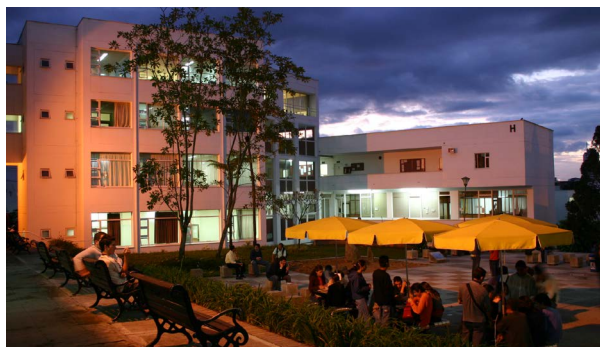
- Garantizar el crecimiento sostenible de cada sede (planta docente-administrativa, estudiantes, recursos financieros, bienestar, infraestructura, etc.) en el marco del modelo intersedes.

### Hito de la ruta

**Nuevo modelo de financiación estructural para la educación superior pública:** Hito clave que depende en gran medida del contexto y las políticas específicas de los Gobiernos nacionales. Sin embargo, existen razones, propuestas y principios orientadores para transitar a un nuevo modelo de financiamiento que garantice la sostenibilidad financiera pública de la educación superior en Colombia con calidad y excelencia, equidad y acceso, estratégica para el desarrollo multidimensional del país.

## RUTA 2: Hacia un sistema armonizado de planeación con la gestión presupuestal de la universidad

**Liderazgo institucional de la ruta:** Dirección Nacional de Planeación y Estadística y Gerencia Nacional Financiera y Administrativa



### Definición de la ruta

El núcleo de sostenibilidad financiera plantea una ruta que integra la consolidación de un sistema de planeación armonizado con la gestión presupuestal, la potenciación de capacidades de planeación en todos los niveles y ámbitos de aplicación permite que la gestión financiera de la Universidad se realice de manera eficiente y oportuna.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Total de faltante presupuestal.
- Total de recursos aportes nación para funcionamiento.
- Costos anuales por estudiante.
- Costos anuales de las actividades misionales.

#### Impulsoras

- Porcentaje de avance en el proceso de estudio y propuesta de modificación/ajuste del Decreto 1279 de 2002.

#### Estratégicas

- Índice de sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo que tenga en cuenta el crecimiento sostenible de cada sede en el marco del modelo intersedes.

### Acciones impulsoras

- Construcción y maduración de instrumentos de armonización del Plan Estratégico Institucional con los Planes Globales de Desarrollo (Acuerdo 238 de 2017) (Tablero de control- Batería de indicadores – ejercicios metodológicos).
- Red Intersedes de Planeación UNAL.

### Políticas o programas estratégicos

Plan financiero de largo plazo: El instrumento de planificación y gestión financiera de la UNAL debe contener las proyecciones de los ingresos, gastos, déficit y su financiación compatible para cada Plan Global de Desarrollo al 2034, que apoye una adecuada ejecución de los gastos de funcionamiento, inversión y servicio de la deuda, a través de los presupuestos y de sus respectivos flujos de fondos.





Planeación financiera armonizada con la planeación académica: Que facilite la optimización, agilidad, concurrencia y madurez de los procesos de planeación financiera, ejecución presupuestal y liquidación de excedentes en Facultades, Escuelas e Institutos para el cumplimiento misional en el marco del régimen financiero UNAL.

### Objetivos de la ruta

- Construir una política financiera que contribuya al uso eficiente de los recursos del presupuesto de ingresos y gastos de la Universidad.
- Mejorar los mecanismos de transparencia sobre el presupuesto de la Universidad.
- Fomentar la armonización, optimización, agilidad y madurez de los procesos de planeación y de ejecución presupuestal en todos los niveles de la Universidad.

### Hito de la ruta

#### Marco de ingresos y gastos de mediano plazo UNAL:

Enfoque que fortalece la articulación entre los instrumentos de la planeación estratégica institucional a largo plazo (Plei 2034) con los instrumentos del sistema presupuestal (Plan financiero de largo plazo) para armonizar la toma de decisiones con el logro de los propósitos superiores, orientadores, objetivos estratégicos y metas. La construcción de un instrumento presupuestal de mediano plazo que

cumpla la función de articular el ingreso - gasto a las prioridades de la planeación institucional a mediano plazo (Plan Global de Desarrollo y planes de acción). Este ejercicio se realiza en las unidades de gestión en coherencia con los actores principales que determinan la programación del presupuesto anual, para que dicho ejercicio sea coherente y consistente con los propósitos estratégicos y las metas de sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Total de recursos apropiados y ejecutados en inversión desagregados por ejes, programas y sedes.

#### Impulsoras

- Índice de madurez de procesos de planeación en la Universidad hasta el nivel de Facultad.
- Porcentaje de avance en el diseño del Marco de ingresos y gastos de mediano plazo de la UNAL.

#### Estratégicas

- Indicadores de equilibrio de los conceptos de ingresos y gastos y armonizarlos con una planeación de corto, mediano y largo plazo.
- Índice de armonización de la planeación académica con la planeación y la ejecución financiera.

## RUTA 3: Hacia nuevas fuentes complementarias de financiación pública

### Liderazgo institucional de la ruta: Gerencia Nacional Financiera y Administrativa



### Definición de la ruta

En esta ruta se establecen los aspectos necesarios para seguir trabajando en el fortalecimiento de las nuevas fuentes de financiación. Al respecto, la Universidad ha tenido una trayectoria importante en la consecución de recursos de regalías, de estampillas nacionales y regionales para fomento de las Sedes, subvenciones, donaciones, entre otras. Se requiere entonces mejorar la gestión de esos recursos y acceder

a otras nuevas fuentes derivados de la cooperación contrato-programa, proyectos de triple hélice y de cuádruple hélice que integran nuevos actores.

### Acciones impulsoras

- Fortalecimiento de capacidades institucionales para acceder y gestionar recursos del Sistema General de Regalías (SGR): Mayor participación y mejoramiento de la gestión de los recursos provenientes de las convocatorias del SGR. Apalancar recursos en el SGR para la investigación, la extensión y la innovación y proponer la financiación de programas de formación en las regiones. Mejoramiento de su gestión para mitigar los riesgos financieros y reputacionales de la Universidad.
- Renovar y ampliar el mecanismo de recursos vía estampillas pro-UNAL en las 9 sedes

### Habilitador complejo

Habilitadores para fuentes complementarias: Transformar de modo progresivo el esquema normativo y de gestión de proyectos de la Universidad para agilizar y optimizar la consecución de recursos de cooperación internacional, donaciones, contrato-programa, proyectos de triple hélice y de cuádruple hélice, etc.

### Políticas o programas estratégicos

Articulación Plan Global de Desarrollo-Plan Nacional de Desarrollo: Esta ruta deberá ocuparse de articular los Planes Globales de Desarrollo UNAL con los Planes Nacionales de Desarrollo de los Gobiernos nacionales para acceder a recursos financieros por esta vía. El Plan Global de Desarrollo 2025-2027 deberá buscar la articulación con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de la vida”.

### Objetivos de la ruta

- Aumentar los recursos públicos que ingresan a la UNAL vía Plan Nacional de Desarrollo.
- Potenciar estrategias que posibiliten el incremento del número de proyectos UNAL financiados

con fuentes complementarias al presupuesto nacional.

- Consolidar y sostener los recursos públicos provenientes de estampillas.

### Hito de la ruta

**Gestión de portafolio de fuentes complementarias de financiación:** Conformación de equipos de trabajo especializados para diversificar y optimizar las fuentes de financiamiento, de manera que se obtengan las mejores condiciones para la UNAL, se minimicen los riesgos jurídicos y se maximice el rendimiento financiero. Gestionar exenciones tributarias, donaciones y consecución de recursos de la cooperación internacional. Diseñar acciones enfocadas a mantener equilibrada la ecuación del financiamiento del funcionamiento y la operación de la Universidad, lo que implica anticipar y valorar tanto los efectos en el gasto corriente de la gestión y ejecución de los proyectos a desarrollar con las fuentes complementarias de financiación, como los recursos necesarios para atender estos nuevos gastos.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Total de recursos gestionados a través de fuentes complementarias de financiación.
- Total de recursos propios gestionados por la Universidad.
- Total de recursos públicos de inversión provenientes de estampillas o aportes territoriales o regionales.

#### Impulsoras

- Total de recursos públicos que ingresan vía Plan Nacional de Desarrollo.

#### Estratégicas

- Indicadores de gestión de portafolio de fuentes complementarias de financiación que permita optimizar la consecución y el uso de recursos para la sostenibilidad financiera de la UNAL.
- Índice de sostenibilidad financiera.







## RUTA 4: hacia una cultura financiera UNAL

### Liderazgo institucional de la ruta: Gerencia Nacional Financiera y Administrativa



#### Definición de la ruta

La sostenibilidad financiera también contempla el desarrollo de una ruta asociada a la cultura financiera descrita como la capacidad de gestionar de forma eficiente, transparente y eficaz los recursos que recibe la Universidad, aspectos institucionales clave como la rendición de cuentas, el compromiso ético y las prácticas de planeación financiera permiten mejorar la ejecución en términos de impacto de las inversiones realizadas por la Universidad a través de sus diferentes áreas misionales.

#### Acciones impulsoras

Despliegue Rutas Plan Estratégico Institucional: Actividades de socialización y ejercicios de planeación para el despliegue de las rutas Plan Estratégico Institucional en las unidades académicas de las sedes.

#### Políticas o programas estratégicos

Análisis retrospectivos de dificultades y desafíos financieros: Identificar en facultades e institutos las necesidades y objetivos de aprendizaje que permitan mejorar el manejo de presupuesto, la planificación financiera y académica, la comprensión del régimen financiero UNAL y otros temas relacionados.

Implementación del programa de formación y capacitación en cultura financiera UNAL: Centrado en lograr una transformación de la cultura financiera de la Universidad y dirigido a ordenadores del gasto, decisores, directores y gestores de proyectos de la

UNAL. Propende por la apropiación de nuevas prácticas y comportamientos para la debida planeación y gestión financiera en la Universidad. Enfatiza en armonizar la planeación académica con la planificación financiera, formular proyectos en el marco de los Planes Globales de Desarrollo, liquidar proyectos, y en general desarrollar habilidades para tomar decisiones financieras y manejar eficientemente los recursos públicos.

#### Objetivos de la ruta

- Apropiación de nuevas prácticas y comportamientos para la debida planeación y gestión financiera en la Universidad.
- Integrar la cultura de la transparencia y rendición de cuentas con la eficiencia del gasto en pro del buen desarrollo de la misión UNAL.
- Mejorar la cultura y la pedagogía financiera en el marco del régimen financiero UNAL en ordenadores del gasto y decisores.
- Fomentar la inclusión financiera para que la comunidad universitaria tenga acceso a la información y a los servicios adecuados y asequibles en la planeación y el manejo de los recursos de la UNAL.
- Mitigar los riesgos financieros, los reprocesos y la ineficiencia en el uso de los recursos públicos.

#### Hito de la ruta

**Modelo de sostenibilidad académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano de las Sedes UNAL:** Un modelo integrado por las prácticas y estrategias exitosas que la UNAL ha diseñado para garantizar la viabilidad y el crecimiento sostenible de la institución educativa en los distintos núcleos estratégicos del Plan Estratégico Institucional. Estas prácticas y estrategias se enfocan en asegurar la calidad y la eficiencia en la gestión académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano.

## Medición de la ruta

### Consolidadas

- Autodiagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad en los procesos Gestión Financiera y Gestión Administrativa de Bienes y Servicios evaluando los aspectos asociados a la cultura financiera.

### Impulsoras

- Porcentaje de avance en el diseño, implementación y consolidación del Sistema de Integridad y Probidad de la Universidad Nacional de Colombia.

### Estratégicas

- Índice de cultura financiera integrada en los procesos administrativos a partir de los niveles de participación, divulgación y apropiación de la gestión administrativa y financiera.
- Medición de transparencia en información y de procesos financieros y contractuales.
- Nivel de gestión del riesgo en los procesos financieros en los niveles nacional, sede y facultad.





## GOBERNANZA UNIVERSITARIA

### Núcleo Estratégico

De acuerdo con los planteamientos plasmados en el Plan Estratégico Institucional, la revisión de los mecanismos que soportan la gobernanza universitaria requieren ser evaluados y ajustados para mejorar la participación promoviendo instancias de decisión con mejores estructuras en términos de composición, reglas de juego, distribución y equilibrio de poder, dirección y toma de decisión con los cuales se gobierna la UNAL en sus nueve sedes y que permitan consensos y estimulen la legitimidad como escenario apuesta al 2034 que integre la Gobernanza como fuerza transformadora y democrática, la participación constructiva de una Universidad interesedes y la Universidad con autonomía, liderazgo y diálogo propositivo.

Los propósitos orientadores giran en torno a consolidar una Universidad deliberativa y proactiva del Estado y para la Nación, a través de las estrategias de Liderazgo colectivo y propositivo desde el Sistema Universitario Estatal, Gobierno abierto universitario y el Modelo de universidad interesedes. Las acciones

necesarias para abordar este núcleo son: Promover la propuesta de ajuste a la conformación y composición de órganos colegiados de la Universidad, Generar los mecanismos de Gobierno abierto universitario y definir la estructura de Gobierno y gobernanza interesedes.

### Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024

El Plan Global de Desarrollo 2024 contiene un eje y un programa estratégico fundamental para establecer la línea base de este núcleo:

- Eje Estratégico 4. Universidad autónoma y sostenible en términos de sus propósitos sustantivos avanzar hacia una organización que toma decisiones informadas, coordinadas y ágiles.
- Programa 9. Gestión académica, administrativa, ambiental y del talento humano: Impulsar la transformación organizacional universitaria en términos de agilidad, transversalización



y flexibilización de procesos; articulación de gobernanza, funcionamiento y desarrollo organizacional, en el marco del modelo intersedes.

### Documentos orientadores de rutas

- Visión 2034: aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 3. Dirección Nacional de Planeación y Estadística, Universidad Nacional de Colombia, pp. 171-187.
- Consejo Nacional de Educación Superior. Acuerdo por lo superior, 2014.
- Centro de Pensamiento en Políticas Públicas de Educación Superior (CEPES). (2020). Hacia

un sistema de educación superior basado en la cooperación, la complementariedad y la integración. Universidad Nacional de Colombia.

- Análisis de la gobernanza universitaria desde la perspectiva de la Nueva Gobernanza Pública: recomendaciones para la Universidad Nacional de Colombia, Tesis, 2021.

En el núcleo de Gobernanza Universitaria se identificaron dos rutas estratégicas que definen los componentes necesarios para consolidar el ecosistema de liderazgo público local y regional, con una decida apuesta por la cooperación Sur-Sur.

## RUTA 1: Hacia una actualización democrática y procedimental de las normas que rigen la gobernanza universitaria

### Liderazgo institucional de la ruta: Secretaria General



### Definición de la ruta

Esta ruta plantea la actualización de las normas asociadas con la gobernanza universitaria para fomentar la autonomía, el liderazgo y el diálogo propositivo de los diferentes estamentos a través de la desconcentración de la toma de decisiones y el fortalecimiento del modelo intersedes.

### Acciones impulsoras

- Comités de Crisis y de Dirección Nacional Intersedes.
- Sistema de Planeación UNAL: armonizando Plan Estratégico Institucional - Planes Globales de Desarrollo - Planes de Acción Institucional.

### Habilitador complejo

- Acuerdos e iniciativas en el marco del Sistema Universitario Estatal: Acuerdos colectivos y gestión de reformas en el marco de la gobernanza de las universidades públicas.

### Políticas o programas estratégicos

- Plan de Reformas de las instancias de decisión institucional en el marco del Modelo Intersedes: Realizar un análisis exhaustivo y un debate democrático sobre las instancias de decisión institucional y gobernanza universitaria existentes, para comprender su funcionamiento, identificar deficiencias y áreas de mejora. Se podrá establecer un comité integrado por expertos y representantes de la comunidad universitaria para desarrollar propuestas y recomendaciones con el objetivo de mejorar la gobernanza universitaria.

### Objetivos de la ruta

- Fortalecer la autonomía académica y administrativa a las sedes en línea con el direccionamiento



estratégico y las apuestas de futuro del Plan Estratégico Institucional 2034.

- Reducir los tiempos de respuesta en la toma de decisiones sobre asuntos de las sedes, su coordinación e información a los actores involucrados.
- Reestructurar normativa y procedimentalmente las instancias de decisión institucional universitario, entregando competencias y autonomía a las instancias académicas donde se vive la vida universitaria.
- Desconcentrar las funciones de los colegiados nacionales -incluyendo las decisiones operativas del Consejo Académico (CA) y del Consejo Superior Universitario (CSU)-.
- Modificar la composición del Consejo Académico (Mejorar la representación de las sedes, de los docentes y los estudiantes) y fortalecer su rol de un Consejo con visión estratégica de más largo plazo.

### Hito de la ruta

**Diseño de la arquitectura Modelo Intersedes:** Lineamientos normativos, marco de operación y gobernanza para mejorar el relacionamiento y la autonomía regional de las sedes.

**Reestructuración de las instancias de decisión institucional UNAL:** El Plan Estratégico Institucional fomenta una mayor participación y representación de las sedes en las instancias de decisión institucional, a la vez que busca fortalecer los roles de los Consejos con visión estratégica de más largo plazo. Al adoptar el Modelo Intersedes, se debe promover una toma de decisiones más desconcentrada, horizontal y colaborativa para abordar los desafíos de cada Sede. Se deben adoptar instrumentos de publicación de agendas, actas de reuniones y documentos relevan-

tes, además de promover la participación pública y la retroalimentación en el marco del Gobierno Abierto Universitario.

Proporcionar capacitación y desarrollo continuos a los miembros de la comunidad universitaria – estudiantes, académicos, personal administrativo y otros actores relevantes–, acerca de las instancias de decisión institucional para fortalecer su participación y colaboración en la toma de decisiones y la comunicación efectiva. Implementar un sistema de monitoreo de resultados para evaluar el impacto de las reformas y coordinar ajustes según sea necesario.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Índice de Desempeño Institucional del Formulario Único de Reporte y Avance a la Gestión – FURAG.

#### Impulsoras

- Número de espacios de diálogo realizados entre la comunidad universitaria y el Consejo Superior Universitario.
- Porcentaje de avance en el diseño e implementación del marco de operación del modelo intersedes en las 9 sedes y en el nivel nacional.

#### Estratégicas

- Indicador de desconcentración/delegación de procesos y funciones de los órganos colegiados logrados a partir de reformas, ajustes y actualizaciones de normas o acuerdos en el modelo de gobierno.
- Indicador de representación efectiva de las sedes en colegiados nacionales para la toma de decisiones institucionales.
- Índice de la gobernanza intersedes.





## RUTA 2: Hacia el gobierno abierto universitario

Liderazgo institucional de la ruta: Dirección Nacional de Estrategia Digital y Dirección Nacional de Planeación y Estadística



### Definición de la ruta

Una de las estrategias de implementación del núcleo es el fortalecimiento del gobierno abierto universitario a través de mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, participación, colaboración y pedagogía para mejorar la cultura participativa en los campus.

Esta ruta contempla el camino para mejorar la toma de decisiones institucionales informadas y el mejoramiento de la comunicación entre directivas y comunidad, aprovechando las plataformas tecnológicas y el dato abierto.

### Acciones impulsoras

Modelo de gestión de información, concepción y disposición de datos abiertos, informes y estadísticas para la toma de decisiones.

### Habilitador complejo

Maduración de la Estrategia de Transformación Digital en cada sede.

### Políticas o programas estratégicos

Integración del componente de Gobierno Abierto dentro de la Estrategia de Transformación Digital: Integra los sistemas y prácticas de transparencia, rendición de cuentas y gestión del dato con el diseño de plataformas de participación y colaboración asociadas con los órganos colegiados de la Universidad, para mejorar la gobernanza vía la democracia directa de comunidades informadas.

### Objetivos de la ruta

- Fomentar la generación, el acceso y uso de datos abiertos UNAL, la disposición de información institucional útil, confiable y oportuna hacia la comunidad universitaria y la nación.
- Propiciar el flujo de decisiones informadas en todos los niveles de la estructura de gobernanza UNAL y mejorar su comunicación hacia la comunidad universitaria.
- Fortalecer el acceso a la participación y la colaboración de la comunidad universitaria por diversos canales o plataformas que desplieguen rendición de cuentas y transparencia, solución de retos de la Universidad y construcción de políticas UNAL.

### Hito de la ruta

**Plataforma de Gobierno Abierto Universitario Inter-sedes:** Se integran las plataformas de participación y colaboración con las plataformas de rendición de cuentas, con la infraestructura de datos abiertos, estadística, tableros de seguimiento de planeación y financiera y la comunicación interna. Se generan informes como insumos para la toma de decisiones en los órganos colegiados de la Universidad y para la comunicación efectiva de las decisiones hacia la comunidad.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Indicador de evaluación rendición de cuentas ONCI.
- Número de conjuntos de datos validados, cargados y actualizados en el Portal de Datos del estado colombiano.
- Número de visitas a la página de estadísticas y reportes de avance BPUN.
- Número de mecanismos de decisión que realizan consulta directa a la comunidad.

- Número de plataformas o sitios de gestión de la universidad que proveen acceso abierto.

#### Impulsoras

- Porcentaje de avance del proceso de fortalecimiento del Sistema Nacional Integral de la Gestión del Dato y la Información Documental y Cuantitativa (governabilidad, calidad, normatividad, políticas, modelos, gestión tecnológica, almacenamiento, documentos electrónicos, disposición y acceso a información cuantitativa -estadísticas e indicadores- y documental, etc.).

#### Estratégicas

- Indicadores de participación a partir del acceso y transparencia de la información, la e-participación y la colaboración en formulación de políticas institucionales.
- Índice de gobierno abierto.
- Índice de transformación digital.





## BIENESTAR UNIVERSITARIO

### Núcleo Estratégico

Los **propósitos orientadores** para el año 2034 son claros y ambiciosos. Se busca convertir el bienestar en un pilar fundamental y esencial de las funciones misionales de la Universidad. Cuyo fin es lograr que la institución sea reconocida por su diversidad, pluralidad e inclusión.

Para lograr este futuro deseado, la universidad se compromete a reconceptualizar y fortalecer el área de “Bienestar Universitario”, otorgando una mayor relevancia en la estructura institucional. Como **escenario apuesta** se busca un enfoque de desarrollo humano integral, reconociendo que el bienestar de los estudiantes va más allá de lo académico y abarca todas las dimensiones de su vida, donde cada individuo es único, su crecimiento y realización personal están estrechamente ligados a diversos aspectos, como su salud física y emocional, su desarrollo social, su sentido de pertenencia y su conexión con el entorno que los rodea.

Los Campus se fundan como Aulas en las Sedes de la Universidad, donde la convivencia universitaria será el pilar central. En este entorno, se reconocerá y valorará la diversidad de pensamiento, intereses, cultura y subjetividades presentes en la comunidad. Se fomentará un ambiente inclusivo y acogedor, donde cada individuo se sienta respetado.

La convivencia y la participación ciudadana serán prácticas cotidianas en los Campus. La universidad busca promover una cultura de diálogo y tolerancia, donde la colaboración y el respeto mutuo sean la base de las interacciones. Además, se considera el entorno universitario como una oportunidad para practicar hábitos saludables, promoviendo el bienestar físico y emocional de todos los miembros de nuestra comunidad.

Las **estrategias** se enfocarán en el fortalecimiento del “Bienestar Universitario”, dotándolo de los recursos necesarios para su pleno desarrollo. La universidad se







compromete a evaluar y medir el impacto de las acciones de bienestar en toda la comunidad universitaria, para asegurar un cambio positivo en la vida de la comunidad académica. Por consiguiente, es fundamental que el Bienestar Universitario esté armonizado con los ejes misionales de la institución. La universidad asegurará que el bienestar de los estudiantes y personal académico y administrativo se integre de manera coherente con la excelencia académica, la investigación, el servicio a la sociedad y otros pilares fundamentales de la institución.

En conjunto, estas estrategias permitirán desarrollar un Bienestar Universitario sólido y significativo, mejorar la experiencia de nuestra comunidad educativa y contribuir al bienestar integral de todos los involucrados en el cumplimiento de la misión institucional.

En el horizonte de Plan Estratégico Institucional 2034, los **enrutadores** para el progreso y el éxito del desarrollo del núcleo, se sustentan en **acciones concurrentes e impulsoras**. En este sentido, se han identificado tres pilares fundamentales para el desarrollo integral de la comunidad académica:

1. Fortalecimiento del Bienestar Universitario en los Planes Globales de Desarrollo: Se reconoce que el bienestar de la comunidad académica es esencial para potenciar su rendimiento académico, su crecimiento personal y su éxito en la vida universitaria. Se busca lograr una colaboración con los Planes Globales de Desarrollo para integrar programas y servicios de bienestar en sus estructuras curriculares, asegurando que cada miembro de la comunidad tenga acceso a recursos que fomenten su bienestar físico, emocional y social.
2. Sistema de medición de impacto de las acciones de bienestar: Para garantizar la eficacia de las acciones y su impacto positivo en la comunidad universitaria, se implementará un sistema de medición que logre la medición del impacto. Así mismo, mediante el seguimiento y evaluación constante, se recopilará datos relevantes para evaluar el progreso y los resultados de las iniciativas de bienestar.

3. Bienestar armonizado con los ejes misionales: El tercer pilar se basa en la armonización del bienestar con los ejes misionales de la Universidad. Entendiendo que el bienestar es un factor clave para el logro de la excelencia académica, la investigación de vanguardia y la contribución significativa a la sociedad. Por lo tanto, se trabajará para integrar el bienestar de manera coherente y transversal en todas las sedes de la universidad, reforzando así el compromiso con el crecimiento integral y sostenible de cada individuo en la comunidad universitaria.

### Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024

El Plan Global de Desarrollo 2024 actual visibiliza en unos de sus ejes el núcleo de Bienestar Universitario, en los siguientes términos:

- Eje Estratégico 3. Armonización de las funciones misionales para la formación integral. La formación integral de los estudiantes se logra a través de un modelo educativo que armonice la investigación, la extensión y la docencia, en articulación con el Bienestar Universitario y la internacionalización, y que desarrolle aptitudes cognitivas, actitudes ciudadanas y expanda las capacidades para participar de la vida universitaria. Aprender a aprender y atender las demandas sociales exige una formación integral estimulada a través del aprendizaje en el aula y fuera de ella y en la adquisición de experiencias en la investigación, la creación, el trabajo, el bien ser y el buen vivir, y el acompañamiento a las comunidades.
- Programa 7. Bienestar Universitario - Bien Ser y Buen Vivir. En esa medida, en este Plan Global de Desarrollo se avanzará en la reconceptualización de un bienestar universitario y se diseñará un modelo de medición de impacto de las acciones de Bienestar Universitario que contribuya a tomar decisiones informadas y evaluar los programas del Sistema de Bienestar Universitario.



## Documentos orientadores de rutas

Los documentos orientadores de las rutas garantizan una dirección estratégica y clara para alcanzar determinados objetivos establecidos para la consecución de este núcleo. Algunos de estos documentos son:

- Competencias Interculturales. Marco conceptual y operativo elaborado por la Unesco, Unitwin y la UNAL.
- Acuerdo 07 de 2010 Consejo Superior Universitario, por el cual se determina y organiza el

Sistema de Bienestar Universitario UNAL.

- Documento de Reconceptualización del Bienestar (Versión 8).

En el núcleo de Bienestar Universitario se definió una ruta estratégica orientada a la priorización de acciones que permitan avanzar hacia una nueva mirada del bienestar: el Bien Ser y Buen Vivir, tiene en cuenta temas relevantes como la inclusión, la equidad de género, la interculturalidad, la promoción de la salud y el acompañamiento integral.

## RUTA 1: Hacia el Bien Ser y Buen Vivir universitario

*Liderazgo institucional de la ruta: Dirección Nacional de Bienestar Universitario*



### Definición de la ruta

El Núcleo de Bienestar Universitario se enfoca en el diseño y desarrollo de acciones impulsoras y habilitadores complejos que contribuyen al bienestar integral de la comunidad universitaria. Las rutas delineadas son estrategias y políticas que se implementarán para fomentar una educación inclusiva e intercultural, promover la salud en la universidad y mejorar la alimentación, alojamiento y transporte para todos los miembros de la comunidad universitaria. Para ello, se definió la ruta: Hacia el Bien Ser y Buen Vivir universitario.

Las acciones impulsoras y los habilitadores complejos, están definidos en la fase de alistamiento, impulso y construcción de líneas base para el Plan Estratégico Institucional, con un horizonte de corto plazo a 2024, es decir, iniciaron en el actual Plan Global de Desarrollo 2022-2024:

### Acciones impulsoras

1. Avance en la Política institucional de Educación inclusiva e interculturalidad: El Núcleo de Bienestar Universitario trabajará para promover un ambiente educativo en el que se respeten y valoren las diferencias culturales y se garantice la inclusión de todos los estudiantes, independientemente de su origen étnico, género, capacidad o cualquier otra característica. Se buscará fomentar la diversidad y el diálogo intercultural para enriquecer el proceso de aprendizaje y fortalecer la convivencia dentro de la comunidad universitaria.
2. Avance en la Política de Universidad como Promotora de Salud: Se implementarán programas y acciones que promuevan la salud física, mental y emocional de los miembros de la UNAL. Esto cumple con la creación de espacios saludables, la promoción de hábitos de vida saludable, la prevención de enfermedades y la oferta de servicios de atención médica y psicológica. La universidad se posicionará como un entorno que cuida y respalda el bienestar de toda su comunidad.
3. Fases Incrementales del Plan Maestro de Alimentación, Alojamiento y Transporte UNAL: Se desarrollará un plan maestro que permita mejorar progresivamente las condiciones de



alimentación, alojamiento y transporte para los estudiantes, docentes, administrativos, pensionados y egresados de la UNAL.

### Habilitadores complejos:

1. Creación del sistema de medición de los impactos de las acciones de bienestar: Se establecerá un marco teórico y metodológico unificado que permita medir el impacto de las diferentes acciones y programas de bienestar implementados en todas las sedes de la UNAL. Este sistema de medición permitirá evaluar el estado inicial, el progreso durante la participación en los programas y los resultados finales, lo que facilitará la toma de decisiones informadas y el ajuste de estrategias para maximizar los beneficios del bienestar.
2. Estudio de impacto de la implementación de las estrategias de Bienestar en todas las Sedes: Se realizarán estudios exhaustivos para analizar el impacto de las estrategias de bienestar en todas las sedes de la UNAL. Estos estudios reforzarán datos relevantes para proponer nuevas políticas y enfoques que fortalecerán el acompañamiento y apoyo a estudiantes, docentes, administrativos, pensionados y egresados. La información recopilada ayudará a mejorar continuamente los programas de bienestar y garantizará su eficacia en la promoción del bienestar universitario.

### Políticas o programas estratégicos

1. Transformaciones normativas que introduzcan y armonicen los principios de la reconceptualización del Bienestar universitario: Reforma al estatuto general; estatuto estudiantil; estatuto disciplinario y al protocolo de prevención de violencias basadas en género.
2. Plan para el desarrollo de infraestructura especializada en el Bienestar universitario: Identificar las áreas prioritarias en las que se debe enfocar la infraestructura especializada en el bienestar universitario para cada sede. Esto puede incluir instalaciones para actividades deportivas, espacios para el bienestar mental y emocional,

servicios de salud, asesoramiento y orientación, entre otros. Diseñar espacios físicos adecuados y acogedores que promuevan el bienestar de los estudiantes, docentes y administrativos. Establecer servicios especializados en el bienestar universitario, como centros de asesoramiento y orientación, programas de actividad física y deporte, programas de promoción de la salud mental, entre otros. Establecer colaboraciones con profesionales y expertos en diferentes áreas del bienestar universitario, como psicólogos, médicos, nutricionistas, entrenadores físicos y terapeutas. Establecer un mecanismo de evaluación continua para evaluar la efectividad de la infraestructura especializada en el bienestar universitario.

### Objetivos de la ruta

1. Aumentar los recursos financieros, de talento humano y de infraestructura asociados con el Sistema de Bienestar Universitario.
2. Incrementar el número de políticas de Bienestar Universitario ajustadas al concepto de integralidad “Bien Ser y Buen vivir”.
3. Incrementar las medidas y los esfuerzos institucionales en todo el país para prevenir y atender violencias basadas en género en la Universidad.
4. Aumentar las áreas de desarrollo integral de toda la comunidad universitaria.
5. Ampliar las Áreas de Acompañamiento Integral de Bienestar Universitario para estudiantes de pregrado y posgrado.

### Hito de la ruta

#### Nuevo modelo de Bienestar Universitario Intersedes:

Un modelo resultado de las estrategias para reconceptualizar y fortalecer el bienestar universitario a través de un enfoque de desarrollo humano integral, infraestructura especializada y de campus como aulas en todas las sedes de la Universidad. Este modelo propone políticas situadas para cada contexto de las sedes, basadas en estudios e indicadores para mejorar la toma de decisiones, la implementación de estrategias, espacios y servicios especializados que

permitan incrementar el impacto de los programas de bienestar. Es un modelo robusto en recursos y talento humano, a la vez que transversal a los demás núcleos estratégicos y rutas del Plan Estratégico Institucional.

### Final de ruta:

Consolidación del Bienestar Universitario como eje misional: Fortaleciendo de esta forma los recursos que son asignados al Bienestar como eje misional. Por ejemplo, establecer la normatividad necesaria para orientar una parte de los recursos derivados de la Estampilla pro-Universidad Nacional.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Porcentaje de presupuesto funcionamiento destinado a acciones de bienestar universitario.
- Número total de usuarios de los programas de bienestar.
- Número total de usos de los programas de bienestar.

### Impulsoras

- Porcentaje de implementación de políticas de Bienestar Universitario ajustada al concepto de integralidad Bien Ser y Buen vivir.
- Porcentaje de usuarios de los programas priorizado de Bienestar Universitario que refieren mejora en sus capacidades.
- Porcentaje de avance en la construcción de la guía metodológica de medición de evaluación de impacto de las acciones del Sistema de Bienestar Universitario.

### Estratégicas

- Indicadores de cultura institucional inclusiva.
- Indicadores de acceso equitativo.
- Indicadores de bienestar y participación.
- Indicadores de empleabilidad y movilidad.
- Medición de evaluación de impacto de las acciones del Sistema de Bienestar Universitario.
- Nivel de cumplimiento de normativas para la accesibilidad e inclusión en infraestructura física, tecnológica y de servicios.





## CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN ACADÉMICO ADMINISTRATIVA

### Núcleo Estratégico

La cultura organizacional debe promover la innovación, la adaptabilidad y el trabajo en equipo para enfrentar los desafíos actuales y futuros. La gestión académico-administrativa debe ajustarse a las demandas del siglo XXI y estar respaldada por soluciones digitales que optimicen los procesos.

En esta visión de futuro, la universidad tiene unos **propósitos orientadores** a 2034 entre ellos, se proyecta como una universidad ágil, moderna y en constante transformación. Así mismo, busca armonizar las acciones, manteniendo una perspectiva humana y resiliente ante los cambios; esto se fundamenta en un cambio profundo de actitudes, valores, compromisos y comportamientos de las personas que forman parte de la Institución, para fomentar una cultura organizacional armoniosa, humana y capaz de adaptarse al cambio. Como tercer propósito se fortalece el modelo Intersedes; donde las relaciones administrativas de la Universidad deben promover un sistema orgánico con

capacidades distribuidas, que sea flexible y liviano, permitiendo a cada sede una esfera autónoma de actuación.

En el **escenario de apuesta** hacia el 2034, el enfoque está en el mejoramiento y evaluación continua de las acciones. La transformación de la cultura organizacional y gestión institucional será nuestra brújula para navegar el camino hacia el éxito. Por otro lado, el desarrollo de modelos de gestión y negocios impulsados por las transformaciones tecnológicas y digitales para estar a la vanguardia de la educación superior y por último, la maduración y consolidación de la Transformación Digital permitirán la consolidación y sostenibilidad en el tiempo.

La **estrategia** para lograr estos propósitos es la modernización de la gestión académico-administrativa universitaria a través de la Transformación Digital. La universidad se enfocará en la implementación de tecnologías y soluciones digitales que, a su vez, per-

mitirán ser más eficientes, ágiles y adaptativos. Con estas acciones, la universidad se encaminará hacia el logro de una universidad del futuro, que se destaca por su excelencia académica, su capacidad de adaptación y su contribución al desarrollo de la sociedad.

## Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024

El Plan Global de Desarrollo 2024 contiene un eje y dos programas estratégicos fundamentales para establecer la línea base de este núcleo:

- Eje Estratégico 4. Universidad autónoma y sostenible: Enmarcado en la visión de una universidad líder y sostenible, este eje estratégico sentará las bases para una formación académica y administrativa sólida, donde la gestión y la eficiencia serán elementos clave para enfrentar los desafíos del futuro.
- Programa 9. Gestión académica, administrativa, ambiental y del talento humano: Este programa estratégico permitirá integrar y mejorar la gestión en diversos entornos, desde la administración académica hasta la sostenibilidad ambiental. Donde se reconoce que el talento humano es un recurso invaluable, buscando optimizar su desarrollo y bienestar dentro de la comunidad universitaria.
- Programa 10. Gestión integral del dato, de la información y la comunicación institucional:

Es fundamental tener una gestión sólida de los datos y la información. Este programa busca mejorar la gestión y uso de la información, garantizando una comunicación institucional efectiva y transparente.

## Documentos orientadores de rutas

Estos documentos ayudan a los directivos y equipos involucrados a comprender los objetivos, el alcance y los pasos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de las rutas establecidas para el núcleo:

- Estrategia de transformación digital UNAL, DNTIC.
- Plan estratégico de informática y comunicaciones PETI 2022-2024, DNTIC.
- Resolución 11 de 2018 de Rectoría “Por la cual se adopta el Compromiso Ético de la Universidad Nacional de Colombia y se establecen directrices para su implementación y seguimiento”.

En el núcleo de Cultura organizacional y gestión académico-administrativa se definieron dos rutas estratégicas como guía hacia el futuro, anticipando y abordando los desafíos y oportunidades que se esperan lograr en el núcleo. La ruta 1 se definió “Hacia una planta administrativa con competencias para el siglo XXI” y la ruta 2 está orientada “Hacia una estructura orgánica desconcentrada, flexible, liviana y autónoma en el Modelo Intersedes”.

## RUTA 1: Hacia una planta administrativa con competencias para el siglo XXI

### Liderazgo institucional de la ruta: Dirección Nacional de Personal Académico Administrativo



### Definición de la ruta

La visión de transformación hacia una planta administrativa más eficiente y competente para el siglo XXI se basa en una serie de acciones y políticas estratégicas. Estas tienen como objetivo principal promover la adopción de tecnologías digitales, fomentar una cultura de mejora continua y fortalecer las habilidades y valores del personal administrativo de la Universidad.





## Acciones impulsoras

- Desarrollo de la Estrategia de Transformación Digital: Se implementará una estrategia integral para aprovechar las oportunidades que brinda la era digital. La digitalización de procesos y la incorporación de tecnologías innovadoras permitirán una gestión más ágil y eficiente, facilitando así la toma de decisiones informadas y mejorando la productividad en todos los niveles administrativos.
- Cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo: Fomentar una cultura institucional en la que se promueva la autoevaluación constante de los procesos y prácticas. De esta manera, se podrá identificar áreas de mejora y aprovechar oportunidades para la gestión y resultados, adaptándonos de manera ágil a los cambios y desafíos presentes y futuros.

## Habilitador complejo

Maduración de la Estrategia de Transformación Digital.

## Políticas o programas estratégicos

- Reestructuración administrativa y de capacitación en gestión del cambio, cultura y valores organizacionales: Se implementará una metodología de arquitectura de procesos para reestructurar la administración de manera más eficiente y alineada con las demandas del siglo XXI. Asimismo, facilitar la posibilidad de capacitaciones continuas al personal administrativo para que adquiera competencias genéricas y específicas, así como valores organizacionales acordes con los desafíos actuales.
- Nuevo modelo de medición del desempeño/ valoración del mérito administrativo: Establecer un sistema de evaluación del desempeño que promueva la mejora continua y reconozca el mérito administrativo, tomando en cuenta los factores motivacionales para impulsar un rendimiento óptimo y garantizar un seguimiento efectivo de los resultados obtenidos.
- Plan Intersedes de generación de capacidades, aprendizajes y movilidad del talento humano

administrativo UNAL: Implementar un plan estratégico para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre diferentes sedes de la universidad. Esto permitirá fortalecer las capacidades del personal administrativo, potenciar su desarrollo profesional y crear una identidad universitaria sólida y unificada.

- Modelo de servicios de apoyo a la gestión administrativa: Introducir un modelo de servicios de apoyo que incluirá mecanismos de contratación alternativos a la prestación de servicios, lo que agilizará la prestación de servicios relacionados con el funcionamiento de la Universidad. Este enfoque moderno permitirá la adaptación rápidamente a las necesidades cambiantes y brindar un servicio más eficiente a toda la comunidad universitaria.

Mediante estas acciones impulsoras y políticas estratégicas, la universidad avanzará hacia un futuro próspero y en constante crecimiento, siempre enfocado en el desarrollo integral de la comunidad universitaria y el cumplimiento de la misión académica.

Por otra parte, en el marco de esta ruta “hacia una planta administrativa con competencias para el siglo XXI” se identifica un **habilitador complejo** que juega un rol fundamental en su desarrollo y se desarrollará en la Fase de definición y afianzamiento de grandes transformaciones hacia el 2027: la Maduración de la Estrategia de Transformación Digital. Representa un factor clave para permitir y facilitar el avance hacia nuestros objetivos. La Estrategia de Transformación Digital es el cimiento sobre el cual se edificará una administración más eficiente, innovadora y adaptada a los desafíos del siglo XXI. Este habilitador complejo involucra múltiples componentes, capacidades, y consensos institucionales que trabajan en sinergia para alcanzar el éxito en la visión de transformación.

## Objetivos de la ruta

1. Aumentar la profesionalización, la actualización, la formalización laboral y el bienestar del talento humano de las áreas académico-administrativas de la Universidad.

2. Incrementar y fortalecer las competencias digitales y 4.0 del personal académico-administrativo de la Universidad.
3. Aumentar la movilidad, concurrencia de talentos y de capacidades administrativas entre sedes, para el cierre efectivo de brechas.

### Hito de la ruta

**Diseño de la arquitectura Modelo Intersedes:** Lineamientos normativos, marco de operación y gobernanza del modelo intersedes.

**Modelo de sostenibilidad académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano de las Sedes UNAL:** Un modelo integrado por las prácticas y estrategias exitosas que la UNAL ha diseñado para garantizar la viabilidad y el crecimiento sostenible de la institución en los distintos núcleos estratégicos del Plan Estratégico Institucional. Estas prácticas y estrategias se enfocan en asegurar la calidad y la eficiencia en la gestión académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Número de beneficiarios de los planes de capacitación, profesionalización, la actualización, la formalización laboral y el bienestar del talento humano.

- Puntaje de la Política Gestión del Talento Humano FURAG.
- Número de movilidades administrativas inter-sedes.

#### Impulsoras

- Mantenerse en el top 20 del ranking Merco Talento Colombia.
- Porcentaje de avance en la implementación del plan de capacitación para fortalecer las competencias blandas y 4.0 del personal.
- Porcentaje de implementación de una política de adopción de nuevas formas de trabajo para servidores públicos (trabajo remoto - teletrabajo).

#### Estratégicas

- Indicadores de clima laboral.
- Indicadores de capacitación, competencias y desempeños.
- Indicador de satisfacción del usuario.
- Indicadores de innovación de gestión pública en la Universidad.
- Indicador de cobertura en la implementación de la arquitectura de procesos ágiles.
- Número de fichas de cargos ajustadas a los requerimientos de competencia para el siglo XXI.

## RUTA 2: Hacia una estructura orgánica desconcentrada, flexible, liviana y autónoma en el Modelo Intersedes

*Liderazgo institucional de la ruta: Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo*



### Definición de la ruta

Esta ruta se enfoca en la creación de una estructura orgánica desconcentrada, flexible, liviana y autónoma dentro del Modelo Intersedes. Para alcanzar esta visión, se llevarán a cabo una serie de acciones impulsoras y políticas estratégicas que impulsarán una gestión más eficiente y colaborativa entre las sedes de la Universidad Nacional.







## Acciones impulsoras

- **Desarrollo de la Estrategia de Transformación Digital:** La implementación de tecnologías digitales fundamentales para potenciar la comunicación, coordinación y eficiencia entre las sedes. La digitalización de procesos permitirá agilizar trámites y mejorar la toma de decisiones.
- **Trabajo en red, concurrencia de capacidades y compartidas interesedes para la gestión, a través de Centros de Servicios Compartidos:** Se promoverá un enfoque de trabajo colaborativo entre las sedes, aprovechando las capacidades y recursos compartidos. Los Centros de Servicios Compartidos facilitarán la coordinación y optimización de actividades administrativas.
- **Armonización del SIGA y los procesos de mejora asociados con la autoevaluación y la acreditación institucional:** Se integrarán normativas, procedimientos administrativos y operacionales, buscando la sinergia entre los sistemas de gestión (SIGA, CNA - Autoevaluación y SG-SST). Esta integración se llevará a cabo mediante proyectos articulados y colaborativos entre las sedes.

## Habilitador complejo

- Maduración de la Estrategia de Transformación Digital en Sedes.
- Revisiones y actualizaciones del ecosistema normativo y jurídico de la UNAL.

## Políticas o programas estratégicos

- Recambio o actualización e integración de las plataformas de soporte financiero, administrativo, de planeación y comunicación UNAL: Se realizará un proceso de reemplazo o actualización de las plataformas tecnológicas utilizadas para soportar las funciones financieras, administrativas, de planeación y comunicación de la Universidad. La integración de estas plataformas mejorará la eficiencia y permitirá una gestión más ágil y coordinada entre las sedes.

Con la implementación de estas acciones impulsoras y políticas estratégicas, se avanzará hacia una estruc-

tura orgánica desconcentrada y flexible en el Modelo Interse-des. Esta ruta permitirá enfrentar los desafíos del futuro a través de una institución más cohesionada, adaptada a las demandas actuales y comprometida con la excelencia académica y administrativa.

La Ruta 2 hacia una estructura orgánica desconcentrada, flexible, liviana y autónoma en el Modelo Interse-des se apoya en dos habilitadores complejos que desempeñan un papel importante en su desarrollo y formulados en la fase de definición y afianzamiento al 2027: la Maduración de la Estrategia de Transformación Digital en Sedes y las Revisiones y actualizaciones del ecosistema normativo y jurídico de la UNAL.

- **Maduración de la Estrategia de Transformación Digital en Sedes:** Este habilitador complejo implica el desarrollo y perfeccionamiento de una estrategia digital integral en cada sede de la universidad. La implementación de tecnologías avanzadas como el aprendizaje automático, big data, procesos automatizados e inteligencia artificial (IA) será fundamental para agilizar y optimizar los procesos administrativos. Esta maduración permitirá una gestión más eficiente, una toma de decisiones más informada y una mayor adaptabilidad a los cambios del entorno.
- **Revisiones y actualizaciones del ecosistema normativo y jurídico de la UNAL:** Para impulsar una estructura orgánica desconcentrada y autónoma, es esencial revisar y actualizar el marco normativo y jurídico que rige a la universidad. La adecuación de las normativas a las necesidades del Modelo Interse-des permitirá una mayor flexibilidad en la toma de decisiones y una operatividad más ágil entre las sedes.

## Objetivos de la ruta

1. Incrementar el número de iniciativas de gran interés institucional, articuladoras del modelo interse-des y dinamizadora de la cultura de proyectos, en términos de estándares, metodologías, herramientas, procesos, indicadores, evaluaciones y mejoramiento.

2. Incrementar la transferencia de conocimiento académico-administrativo interesedes e intrauniversidad, que beneficie los procesos organizacionales y de toma de decisión de la Institución.
3. Mejorar los tiempos de respuesta en la toma de decisiones sobre asuntos misionales y académicos- administrativos, su información, coordinación y ejecución con las instancias involucradas.
4. Aumentar y mejorar la infraestructura física, tecnológica y de equipos robustos en todas las sedes de la UNAL.
5. Reducir la obsolescencia de la infraestructura relacionada con la capacidad de cómputo, comunicaciones, conectividad, seguridad y atención al usuario.
6. Incrementar la integración, la interoperabilidad y el fortalecimiento de los sistemas de información institucionales.
7. Aumentar la automatización de procesos, capacidades de cómputo e interoperabilidad y analítica de datos para soportar las actividades misionales.

### Hito de la ruta

**Modelo de sostenibilidad académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano de las Sedes UNAL:** Un modelo integrado por las prácticas y estrategias exitosas que la UNAL ha diseñado para garantizar la viabilidad y el crecimiento sostenible de la institución educativa en los distintos núcleos estratégicos del Plan Estratégico Institucional. Estas prácticas y estrategias se enfocan en asegurar la calidad y la eficiencia en la gestión académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano.

### Finales de Ruta:

Ecosistema de gestión administrativa avanzada y con uso intensivo de tecnologías como el aprendizaje automático, big data, procesos automatizados e IA. Estas tecnologías se utilizarán para optimizar y agilizar la toma de decisiones, mejorar la eficiencia de los

procesos y brindar servicios más personalizados a la comunidad universitaria.

Además, la estructura orgánica desconcentrada y flexible permitirá una gestión más ágil y autónoma en cada sede, fomentando la toma de decisiones descentralizadas y adaptadas a las particularidades de cada contexto. La colaboración y coordinación entre las sedes se fortalecerán, creando un entorno colaborativo que impulse el intercambio de conocimientos y buenas prácticas.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Índice de Madurez de Transformación Digital.
- Actualización tecnológica de los equipos de redes de Core, distribución, inalámbrica, LAN Y WLAN.
- Porcentaje anual de racionalización de trámites y servicios de la UNAL.

#### Impulsoras

- Porcentaje de avance en el proceso de implementación de la estrategia del Centro de Servicios Compartidos y de Project Management Office PMO en las sedes de la Universidad.
- Porcentaje de avance en diseño, aprobación e implementación de los lineamientos, metodologías y herramientas de la unidad de fomento de iniciativas universitarias.
- Porcentaje de implementación del modelo de sostenibilidad (académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano) de las Sedes de Presencia Nacional.

#### Estratégicas

- Indicador de integración-interoperabilidad de los sistemas de información.
- Índice de la obsolescencia de la infraestructura tecnológica relacionada con la capacidad de cómputo, comunicaciones, conectividad, seguridad y atención al usuario.
- Índice de calidad a partir del autodiagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad.





## CAMPUS SUSTENTABLES

### Núcleo Estratégico

La visión 2034 sobre los campus ha establecido como eje central la sustentabilidad y la mejora de la experiencia universitaria, mediante políticas de desarrollo social sostenible, con enfoque territorial y asociadas a la gestión del conocimiento. Los propósitos orientadores guían los esfuerzos hacia el futuro, plasmando la visión del desarrollo de “Campus Sustentables”, lugares que se han repensado por completo para promover un enfoque más responsable y consciente del medio ambiente.

Estos campus brindan un ambiente académico de excelencia en la vivencia universitaria, y a su vez cierran brechas sociales y medioambientales en las nueve sedes. Cada sede cuenta con las capacidades para desarrollar y adaptar estrategias específicas para crear campus sustentables, aprovechando su contexto local y promoviendo la sostenibilidad en todas sus dimensiones. Así mismo, la universidad se ha propuesto el cierre de brechas mediante la modernización, fun-

cionalidad y sostenibilidad de la infraestructura en las nueve sedes, priorizando especialmente las Sedes de Presencia Nacional. Con estas acciones, la universidad busca fortalecer la educación superior en Colombia y contribuir al desarrollo integral del país. Con esfuerzo y compromiso, puede aportar significativamente a un futuro más verde y equitativo.

Para lograr esta visión, la universidad se ha comprometido con un **escenario de apuesta**, que implica una modernización y fortalecimiento de la infraestructura física y tecnológica en todas las sedes. La gestión del conocimiento, el cuidado ambiental, la eficiencia energética y el bienestar de la comunidad universitaria son pilares fundamentales, y todo ello alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas.

Las **estrategias** para alcanzar estos propósitos requieren del compromiso institucional para integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los





proyectos de infraestructura, así como en aquellos relacionados con la tecnología y la transformación digital de la UNAL. El Ecosistema de Campus y Campos Sustentables se enfoca en crear sinergias entre todos los campus, fomentando prácticas sostenibles, intercambio de conocimientos y colaboración entre los miembros de la comunidad universitaria promoviendo una cultura de diálogo y bienestar social en las sedes a través de actividades permanentes que fomenten la convivencia y el respeto mutuo. Estas iniciativas están diseñadas para crear espacios inclusivos y seguros que celebren y valoren la diversidad y la multiplicidad de saberes presentes en nuestra comunidad universitaria.

En el contexto del desarrollo de las estrategias y el propósito del núcleo de campus sustentables, se establecieron unos enrutadores como actores clave encargados de direccionar y guiar la implementación de acciones y decisiones para alcanzar los objetivos estratégicos y propósitos establecidos. Los **enrutadores** son fundamentales para lograr la visión establecida, y se enfocan en mejorar la infraestructura y la tecnología de los campus universitarios para convertirlos en espacios de aprendizaje innovadores y sostenibles. Para este núcleo en particular, se identificaron tres tipos de enrutadores definidos como acciones concurrentes e impulsoras, semillas del Plan Global de Desarrollo 2024 y los documentos orientadores a la ruta definida:

Entre las **acciones concurrentes e impulsadoras** se destacan:

1. Inventario y estudio de infraestructura, tecnología y equipos: Se realizará un análisis de las instalaciones, tecnología y equipos en cada campus de la Universidad. Esto permitirá identificar las áreas que requieren mejoras y actualizaciones con relación a los recursos tecnológicos para brindar una experiencia universitaria en relación con el entorno y los territorios.
2. Definir en cada Plan Global de Desarrollo hojas de ruta en infraestructura y tecnología para todos los campus de las sedes: En cada Plan Global de Desarrollo se incluirá hojas de rutas claras y específicas para la modernización de la infraestructura y tecnología en los campus de las nueve sedes que así lo requieran. Estos

planes garantizarán una gestión eficiente de recursos y una implementación estratégica de proyectos.

3. Campus como Aula Total: La Universidad buscará integrar gradualmente los campus universitarios con los territorios y comunidades que los rodean, y a su vez que representen un enfoque innovador y comprometido con el desarrollo sostenible.

### Semillas en el Plan Global de Desarrollo 2024

El Plan Global de Desarrollo 2024 contiene un eje y dos programas estratégicos fundamentales para establecer la línea base de este núcleo:

- Eje Estratégico 1. Construcción de nación y paz sostenible desde los territorios: El territorio, lo local, la región, se constituyen en el espacio clave para construir, liderar y sostener desde la Universidad las condiciones que procuren la paz con equidad.
- Programa 1. Cultura y construcción de paz: El principal papel de la UNAL en la construcción de una paz sostenible está en gestionar y movilizar el conocimiento hacia y desde las comunidades, y estimular el diálogo de saberes y el liderazgo con los territorios para promover el desarrollo.
- Programa 2. Ecosistema UNAL de Campus y Campos Sustentables: Este programa busca desarrollar un ecosistema de campus sostenibles, donde la infraestructura y la tecnología estén alineadas con principios de desarrollo sostenible, respeto por el medio ambiente y la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### Documentos orientadores de rutas

Los documentos orientadores para guiar las acciones y decisiones en el proceso de desarrollo sostenible de los campus son:

1. Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP): Este plan establecerá pautas para la preservación



y protección de los recursos naturales presentes en los campus universitarios, asegurando un enfoque sostenible en el uso del territorio.

2. Gestión de Activos de Infraestructura para el Desarrollo Sostenible: Manual para Gobiernos Locales y Nacionales (Banco Mundial, 2021): Este manual proporcionará directrices para una gestión eficiente de los activos de infraestructura con un enfoque en el desarrollo sostenible, lo que será de gran utilidad para la Universidad en su búsqueda de campus sustentables.

En el núcleo de Campus Sustentables se estructuró una ruta estratégica que constituye el marco integral para avanzar hacia un futuro en el que los campus sean modelos de sostenibilidad, innovación y progreso para toda la comunidad universitaria y en los territorios.

## RUTA 1: Hacia el Ecosistema de Campus y Campos Sustentables UNAL

*Liderazgo institucional de la ruta: Vicerrectoría General*



### Definición de la ruta

Esta ruta impulsará un conjunto de acciones para convertir los campus en espacios de conocimiento inclusivos y eco-sostenibles, basada en políticas y programas estratégicos que guían nuestra transformación hacia la sostenibilidad y la excelencia.

Con la ruta “Hacia el Ecosistema de Campus y Campos Sustentables UNAL”, la universidad se compromete a avanzar hacia la construcción de un entorno universitario inclusivo, sostenible y comprometido con el desarrollo sostenible, donde los campus y campos se conviertan en modelos de excelencia. Así mismo, enfatiza la importancia de la infraestructura especializada para los servicios de bienestar universitario, asegurando que los espacios físicos apoyen y promuevan el bienestar y la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad académica.

Para lograrlo, se establecen una serie de acciones impulsoras y políticas estratégicas que se desarrollarán

en el transcurso de los próximos años y que guiarán la transformación hacia una universidad más sostenible e inclusiva, como referentes nacionales y latinoamericanos:

### Acciones impulsoras

1. Sistema de Información Ambiental y Mitigación del Cambio Climático UNAL para monitorear y mitigar nuestro impacto ambiental.
2. Sistema de Gestión, Eficiencia y Transición Energética UNAL, adoptando prácticas más sostenibles en el uso de la energía.
3. Estrategia de Transformación Digital para avanzar hacia una universidad más tecnológica y conectada.
4. Política Institucional de Educación Inclusiva e Interculturalidad, promoviendo una comunidad universitaria diversa e integrada.

### Políticas o programas estratégicos

1. El Plan de Soluciones de Infraestructura Priorizado y Especializado asegura que en las sedes cuenten con la infraestructura adecuada para el desarrollo académico y responde a las necesidades específicas de cada campus.
2. Establecer un Sistema de Información Integrado para gestionar los campus y campos UNAL, permitiendo evaluar y mejorar las políticas y compromisos institucionales.

3. Implementación de un Plan de Infraestructura Especializada para los Servicios de Bienestar Universitario, asegurando espacios adecuados para el bienestar de la comunidad universitaria.
4. Adoptar un Modelo de Gestión Inteligente de Campus y Campos UNAL, utilizando tecnología para mejorar la gestión y llegar a ser más sostenibles y competitivos.

### Objetivos de la ruta

1. Incrementar soluciones de infraestructura en los campus UNAL en Sedes de Presencia Nacional, prioritarios para cumplir con calidad y cobertura los ejes misionales en sus regiones.
2. Integrar a los planes de infraestructura y redes tecnológicas de la UNAL todos los requisitos de evaluación y conceptos de armonización con el proyecto académico, de impacto y de riesgos ambiental, de sostenibilidad y sustentabilidad, de mantenimiento, de eficiencia energética y mitigación del cambio climático, de manejo y disposición final de los residuos, de los programas y espacios de bienestar universitario, del Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETI), y del plan de inversión o financiación.
3. Incrementar el número de políticas de sostenibilidad UNAL implementadas a partir de los factores del GreenMetrics para campus sustentables.
4. Aumentar los componentes asociados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible incorporados en planes y políticas de la Universidad.

### Hito de la ruta

**Plan Maestro de ordenamiento de campus y campos sustentables UNAL:** Que recoge el desarrollo sistemático de la planeación y de los instrumentos de gestión de campus de las sedes para avanzar en las previsiones futuras de solución, manejo y gestión de los espacios físico-digital-natural, en armonización con los entornos de cada territorio y basados en las necesidades del proyecto académico-misional de la Universidad.

### Medición de la ruta

#### Consolidadas

- Consumo de agua per cápita diario.
- Consumo de energía eléctrica per cápita diario.
- Emisiones por consumo de combustibles fósiles.
- Cantidad de residuos generados.

#### Impulsoras

- Porcentaje de políticas de sostenibilidad UNAL implementadas a partir de los factores del Green Metric para campus sustentables.
- Porcentaje de políticas con componentes Objetivos de Desarrollo Sostenible incorporados en planes y políticas de la Universidad.

#### Estratégicas

- Sistema de Seguimiento, Clasificación y Evaluación de Sustentabilidad (STARS).
- Green Metric ranking mundial universitario.
- Huella de carbono.
- Generación de energías a partir de fuentes renovables.



**Plei**▶2034  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El futuro lo  
construimos *hoy*

Versión 2.0

Conoce y descarga aquí  
el documento **Plei 2034**



**#SOMOSplei2034**