

**PGD▶2024**  
PLAN GLOBAL DE DESARROLLO

### **Nota especial para el lector:**

Este documento es la propuesta de Plan Global de Desarrollo 2022 - 2024 aprobada por el Consejo Superior Universitario en sesión adelantada el 14 de diciembre de 2021; sin embargo, aún no ha sido sometido a una revisión y corrección de estilo y es posible encontrar algunos errores de edición.

**RECTORA**

Dolly Montoya Castaño

**VICERRECTOR GENERAL**

Pablo Enrique Abril

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Carlos Augusto Hernández Rodríguez

**VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN**

Camilo Younes Velosa

**SECRETARIA GENERAL**

María Fernanda Lara Díaz

**GERENTE NACIONAL FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO**

Álvaro Viña Vizcaíno

**DIRECTOR NACIONAL DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA**

José Ignacio Maya Guerra

**DIRECTORA DE RELACIONES EXTERIORES**

Melba Libia Cárdenas Beltrán

**DIRECTOR UNIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (Unimedios)**

Fredy Chaparro Sanabria

**DIRECTOR OFICINA JURÍDICA NACIONAL**

Jairo Iván Peña Ayazo

**DIRECTORA NACIONAL DE VEEDURÍA DISCIPLINARIA**

Diana Yamile Rodríguez Niño

**DIRECTORA NACIONAL FONDO PENSIONAL**

Carolina Argüello Ospina

**JEFE OFICINA NACIONAL DE CONTROL INTERNO**

Ángel de Jesús Múnera

**VICERRECTOR SEDE BOGOTÁ**

José Ismael Peña Reyes

**VICERRECTOR SEDE MEDELLÍN**

Juan Camilo Restrepo Gutiérrez

**VICERRECTOR SEDE MANIZALES**

Neil Guerrero González

**VICERRECTOR SEDE PALMIRA**

Jaime Eduardo Muñoz Flórez

**VICERRECTORA SEDE DE LA PAZ**

María Marcela Camacho Navarro

**DIRECTORES DE SEDE**

**Orinoquia:** Óscar Eduardo Suárez Moreno

**Amazonia:** Germán Ignacio Ochoa Zuluaga

**Caribe:** Adriana Santos Martínez

**Tumaco:** Amanda Lucía Mora Martínez

**JEFES OFICINAS DE PLANEACIÓN**

**Sede Bogotá:** Geraldo Millán Cuervo

**Sede Medellín:** Juan Manuel Vélez Restrepo

**Sede Manizales:** Ricardo Augusto Tolosa Correa

**Sede Palmira:** Nelson Lozano Duque

**DECANOS DE FACULTADES**

**SEDE BOGOTÁ**

**Artes:** Carlos Eduardo Naranjo Quiceno

**Ciencias:** Giovanni Garavito Cárdenas

**Ciencias Agrarias:** Aníbal Orlando Herrera Arévalo

**Ciencias Económicas:** Jorge Armando Rodríguez Alarcón

**Ciencias Humanas:** Carlos Guillermo Páramo Bonilla

**Derecho, Ciencias Políticas y Sociales:** Hernando Torres Corredor

**Enfermería:** Gloria Mábel Carrillo González

**Ingeniería:** María Alejandra Guzmán Pardo

**Medicina:** José Ricardo Navarro Vargas

**Medicina Veterinaria y de Zootecnia:** Lucía Botero Espinosa

**Odontología:** Dairo Javier Marín Zuluaga

**SEDE MEDELLÍN**

**Arquitectura:** Juan Pablo Duque Cañas

**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**

María Victoria Angulo González  
**Ministra de Educación Nacional**  
**Presidenta del Consejo**

José Maximiliano Gómez Torres  
**Viceministro de Educación Superior**

Dolly Montoya Castaño  
**Rectora**

Julio César Castellanos Ramírez  
**Designado por el Presidente de la República**

Carlos Costa Posada  
**Designado por el Presidente de la República**

Fernando Sánchez Torres  
**Representante de los Ex-Rectores**

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

Beatriz Martínez de Vargas  
**Representante Profesoral**

Ronald Felipe Vargas Sánchez  
**Representante Estudiantil**

María Fernanda Lara Díaz  
**Secretaria General**

## Contenido

PRESENTACIÓN.....	8
0. INTRODUCCIÓN .....	11
1. CONTEXTO NACIONAL.....	17
2. CONTEXTO GLOBAL .....	22
3. TENDENCIAS ESTADÍSTICAS UNAL.....	26
4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	56
5. INSUMOS Y ORIENTACIONES PRINCIPALES DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2022-2024	60
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	60
Misión de Sabios (2019).....	60
Autoevaluación y evaluación externa de pares académicos, en el marco del proceso de renovación de la acreditación institucional ....	60
Plan Estratégico Institucional (PLEi-2034), versión 1.5 .....	61
Plan Global de Desarrollo 2019-2021.....	61
Propuesta Rectoral 2021-2024.....	62
Mesas de trabajo de administrativos, de egresados y de pensionados 2021 .....	62
Claustros y Colegiaturas 2021 .....	62
6. METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2022-2024	64
7. COMPONENTES DEL PLAN GLOBAL DEL DESARROLLO 2022-2024.....	65
7.1 TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	65
Armonización de las funciones misionales para la formación integral .....	66
Reconceptualización del Bienestar Universitario para el bien ser y el buen vivir.....	73
Transformación digital institucional.....	77
Hacia un modelo Intersedes .....	82
7.2 EJES ESTRATÉGICOS, PROPÓSITOS, PROGRAMAS, INDICADORES, METAS, ACCIONES ASOCIADAS	86
EJE ESTRATÉGICO 1. CONSTRUCCIÓN DE NACIÓN Y PAZ SOSTENIBLE DESDE LOS TERRITORIOS	88
Programa 1 (E1P1). Cultura y construcción de Paz .....	89
Programa 2 (E1P2). Ecosistema UNAL de Campus y Campos Sustentables.....	92
EJE ESTRATÉGICO 2. LIDERAZGO ACADÉMICO NACIONAL EN UN ENTORNO GLOBAL	96
Programa 3 (E2P1). Ecosistema de liderazgo público .....	97

Programa 4 (E2P2). Internacionalización con Apuesta por el Sur .....	100
EJE ESTRATÉGICO 3. ARMONIZACIÓN DE LAS FUNCIONES MISIONALES PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL	104
Programa 5 (E3P1). Aprendizaje Colaborativo, Transformación Pedagógica y Desarrollo Curricular .....	104
Programa 6 (E3P2). Armonización de las Funciones Misionales para la gestión del conocimiento. ....	110
Programa 7 (E3P3). Bienestar Universitario - Bien Ser y Buen Vivir. ....	114
EJE ESTRATÉGICO 4. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA Y SOSTENIBLE.....	119
Programa 8 (E4P1): Sistema de planeación y sostenibilidad financiera UNAL .....	120
Programa 9 (E4P2): Gestión académica, administrativa, ambiental y del talento humano .....	124
Programa 10 (E4P3): Gestión integral del dato, de la información y la comunicación institucional.....	129
8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PGD 2022-2024 .....	134
ANEXO - TABLAS PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	137
SIGLARIO .....	140
REFERENCIAS.....	143

## PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional de Colombia es la universidad de la Nación y, consecuentemente, su responsabilidad ante el país es la de aportar a la reconstrucción del tejido social y la consolidación de la identidad nacional, mediante dos principales acciones: a) la formación de ciudadanos integrales como agentes de cambio ético y cultural con conciencia social y b) la gestión de conocimiento gracias a su generación, transformación, aplicación y análisis, y a la preservación de la cultura. La comunidad académica ilustrada de la Universidad Nacional, en el ejercicio de su autonomía, gestiona el conocimiento que soporta todo su quehacer institucional. Así, la Universidad es ante todo una institución universal, científica y autónoma que no se circunscribe a tendencias o influencias políticas, religiosas o económicas. Por el contrario, construye colectivamente a través del diálogo, el respeto y el reconocimiento por la diferencia, y con valores éticos de transparencia, legalidad y probidad. Históricamente esta es la vocación de trascendencia social que le ha sido asignada a la Universidad Nacional de Colombia desde sus orígenes.

Bajo este marco de responsabilidad institucional el presente Plan Global de Desarrollo 2022-2024 “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación”, hace parte de una mirada a mediano plazo, expresada en las proyecciones de nuestro Plan Estratégico Institucional - PLei 2034, que como producto del esfuerzo colectivo de toda nuestra comunidad universitaria se ha construido de manera flexible para que pueda responder a las circunstancias dinámicas de los próximos trece años y ser revisado de manera permanente en su evolución.

En este sentido, a partir de ahora cada Plan Global de Desarrollo, formulado en medio de la amplia discusión de nuestra comunidad en Claustros y Colegiaturas, se constituye en un paso más de realización del PLei 2034, lineamiento mediante el cual la Universidad busca organizar su quehacer institucional a mediano plazo. El PLei 2034, aprobado, en su primera versión por el CSU en abril de 2021, se formuló a partir de las reflexiones, planteamientos y visiones de la comunidad universitaria a través de talleres y mesas de trabajo con estudiantes, egresados, profesores, administrativos y expertos externos a la Universidad.

Para definir una visión amplia y de gran alcance la comunidad universitaria reflexionó en torno a la misión institucional que históricamente nos ha reunido, el propósito superior de la Universidad y el ADN institucional. Así, el PLei 2034 retoma lo consignado en el PGD 2019 – 2021:

### ***Propósito superior***

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

### ***ADN organizacional***

- ▶ Entendemos la educación y el acceso al conocimiento como un derecho fundamental de los colombianos.
- ▶ Estimulamos la formación de ciudadanos íntegros, con pensamiento crítico y con conciencia social, que busquen el bienestar colectivo y el uso pleno de los derechos.
- ▶ Nos esforzamos por reconocer, entender y promover la cultura y la diversidad de nuestras regiones y sus saberes, para aprovecharla como fuente vital de nuestro espíritu creador.
- ▶ Actuamos bajo el reconocimiento de nuestra autonomía y la enfocamos en un ejercicio responsable de nuestra libertad.
- ▶ Inculcamos el liderazgo colectivo, la excelencia y el compromiso ético en todas nuestras acciones.
- ▶ Construimos comunidad desde la generación de relaciones de confianza y respeto, en donde valoramos la individualidad, celebramos la alegría, alentamos el coraje, y buscamos inspirar y ser inspirados.
- ▶ Realizamos una gestión responsable, sostenible, transparente y eficiente de los recursos propios y de la nación.
- ▶ Entendemos los grandes problemas nacionales como oportunidades para la generación de nuevo conocimiento, la innovación y el emprendimiento, en un marco de construcción colectiva de identidad nacional.

El presente Plan Global de Desarrollo 2022-2024, además de estar guiado por los lineamientos del PLei 2024 y conformado por las propuestas y discusiones de los Claustros y Colegiaturas del segundo semestre de 2021, se alimenta de la autoevaluación para la renovación de la acreditación institucional (llevada a cabo con la participación de profesores, estudiantes, administrativos,

egresados, pensionados, padres de familia y demás agentes que interactúan desde el sector privado y estatal con la Universidad); la heteroevaluación (realizada en el segundo semestre de 2020 por los 25 académicos nacionales e internacionales que integraron el grupo de evaluadores para la acreditación institucional; las recomendaciones elaboradas por la Misión Internacional de Sabios 2019 y, por supuesto, los lineamientos acordados por más de 190 países y que definen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para la ONU.

Bajo este amplio marco de discusión y enriquecimiento el Plan Global de Desarrollo 2022-2024 busca potenciar las capacidades de nuestra comunidad universitaria ilustrada para aportar soluciones estructurales a las diversas crisis sociales y planetarias, a las que nos enfrentamos en la actualidad como seres humanos y ciudadanos del mundo. Además, define estrategias y programas para la construcción de nación desde los territorios y el logro de la paz con equidad e inclusión.

Nuestra misión está anclada en la nación y la contextualización de los desafíos locales en un entorno global. Para lograr esta indispensable integración con nuestro país, es fundamental que como Institución, internamente, nos articulemos mediante un modelo interseccional que construya comunidad y gestión universitaria a partir de la diversidad, la cooperación y los objetivos comunes, además de alcanzar una fundamental armonización de las funciones misionales de la Universidad para la formación integral, la reconceptualización del bienestar y la reflexión crítica en torno a nuestra actual forma de habitar el planeta.

Este es un Plan de Desarrollo construido por una comunidad ilustrada, crítica, creativa, éticamente responsable y comprometida con el cuidado y el respeto a sí mismos, a los otros y a la naturaleza. Es un Plan de Desarrollo que construye comunidad universitaria y aporta a la nación.

*Dolly Montoya Castaño*

***Rectora***

## 0. INTRODUCCIÓN

Nuestro futuro depende, en esencia, de la forma que queramos darle hoy. Como seres humanos necesariamente interconectados (entre nosotros y con los demás seres de la naturaleza), como individuos libres, creativos y capaces de reflexionar éticamente, nuestra responsabilidad es identificar quiénes somos y, sobre todo, quiénes queremos ser.

Las crisis que enfrentamos en la actualidad como sociedad y como especie nos ubican frente a la realidad de cómo hemos construido una civilización del despilfarro y la acumulación. Esta ha sido una forma de habitar el planeta que involucra la lógica del consumo compulsivo y del capitalismo del agotamiento.

Sin embargo, toda crisis es un laboratorio de pensamiento que trae consigo la posibilidad de una mejora en las condiciones sociales y en la forma de gestionar nuestro espacio común. Después de dos años de pandemia, hoy tenemos la oportunidad de reflexionar en torno a nuestra forma de vida y el papel que, desde la Universidad, una comunidad ilustrada debe desempeñar para contribuir en la superación de las causas de gran parte de nuestras crisis sociales. Debemos repensar nuestra actual forma de relacionarnos con los otros y con el planeta.

La compulsión hacia el incremento y la acumulación que caracteriza nuestra actual forma de vida nos ha llevado a las diversas crisis globales que hoy se acentúan con la pandemia del SARS-CoV-2: crisis económicas, de la democracia, ecológica, de los sistemas de salud y educación, en definitiva, una profunda crisis planetaria. Nuestra responsabilidad con nosotros, con las próximas generaciones y con los demás seres que habitan este planeta, tiene que ver con el diseño y la implementación de soluciones creativas, cooperativas, solidarias y éticas para construir un futuro deseable y sustentable. Necesitamos alcanzar un modelo económico que no quiebre y aporte al equilibrio ecológico y social, una economía profundamente humana que rompa con la acumulación compulsiva e ilimitada.

En nuestro país debemos, además, construir colectivamente escenarios de futuro como nación, que aseguren el bienestar individual y colectivo en las distintas comunidades y que nos permita alcanzar los importantes objetivos sociales de inclusión, equidad y paz.

Para buscar los consensos planetarios que desaten solidaridad y para construir un país más justo, en donde podamos crecer en paz a partir de nuestra diversidad y creatividad, es necesario que la Universidad se comprometa con objetivos de relevancia social y de respeto, protección y convivencia con los demás seres del planeta. Porque no podremos resolver los complejos e interrelacionados desafíos que enfrentamos en la actualidad, producto de una larga historia de errores que hemos cometido como sociedad, si no converge el conocimiento de las diferentes disciplinas y profesiones en soluciones reales, éticamente responsables y estructurales. La crisis de la democracia, la desconfianza en los resultados de la ciencia, la emergencia climática, la creciente desigualdad, principalmente entre las mujeres, la crisis de los sistemas de salud, la ruptura del tejido social que genera violencia en nuestro país, son problemas urgentes que debemos abordar de manera integral con nuevas formas de comprensión y acción, articulando los aportes de las ciencias básicas, las ciencias sociales, las humanidades, las artes y las tecnologías.

Nuestro país tiene diversos y urgentes retos que desde la Universidad pueden y deben ser enfrentados. A) como universidad, y en una permanente articulación con otras instituciones y organizaciones, debemos aportar y promover *políticas públicas innovadoras y transformadoras* basadas en la evidencia y apoyadas en los resultados de las tecnologías 4.0, que beneficien a todos y todas, que fortalezcan la democracia, las instituciones y la ciencia, que construyan comunidad, y que respeten y valoren la diferencia. B) Debemos fomentar un cambio cultural y de estilo de vida a través de la *innovación transformativa*, tejiendo nuevas relaciones entre el Estado, la economía y la sociedad para impulsar el desarrollo de los territorios. Será importante aportar el conocimiento para la transformación de la industria y la productividad del país. C) Mediante la *gestión del conocimiento* debemos promover las industrias de base tecnológica, así como la innovación social y tecnológica en las comunidades. La educación, la ciencia y la tecnología deben ser factores reales de transformación social y desarrollo integral desde los territorios. El conocimiento gestionado en la Universidad debe llegar a las comunidades y aportar a su bienestar. Para esto, es indispensable fortalecer las *raíces del árbol del conocimiento*: las ciencias básicas, las humanidades y las artes, de tal forma que las demás profesiones y disciplinas brillen, como frutos del *árbol*, con sus aportes a la sociedad.

Desde este punto de vista, la Universidad Nacional de Colombia tiene la responsabilidad con la nación de interpretar los desafíos locales en un contexto global y aportar miradas integrales a los problemas complejos que enfrentamos como sociedad y como especie. Por esta razón, la comunidad universitaria ilustrada de nuestra Institución ha definido una visión estratégica a 2034 que busca fortalecer a la Universidad para que pueda responder mejor a los retos del país y aporte soluciones a los desafíos estructurales de la sociedad. Somos conscientes que el futuro de la Universidad Nacional de Colombia depende fundamentalmente del futuro de nuestro país y de la forma en la que como colombianos tramitemos nuestras discrepancias a través del diálogo con profundas consideraciones éticas y humanas.

Como comunidad ilustrada, inter y transdisciplinar, la universidad debe constituirse en foro de pensamiento que busque llevar a cabo transformaciones culturales para alcanzar una vida buena y sostenible para los seres humanos y para los demás habitantes de nuestro planeta. Estas transformaciones culturales han de aportar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), definidos en el marco de la Organizaciones de Naciones Unidas y hacer realidad las recomendaciones de la Misión Internacional de Sabios 2019 organizadas en sus ocho focos.

La Universidad Nacional de Colombia es consciente de su responsabilidad con la sociedad, con una nueva forma de relacionarse con el planeta, con el país y la construcción de paz. Por esta razón, como comunidad ilustrada hemos definido colectivamente nuestro Plan Global de Desarrollo 2022-2024 “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación” dentro del marco del PLei 2034; los 17 ODS; los ocho focos de la Misión Internacional de Sabios 2019; la Declaratoria de Emergencia Climática realizada por el CSU de la Universidad en 2021, que define como asunto prioritario de gestión universitaria las acciones y programas para mitigar el impacto del cambio climático en las poblaciones; la autoevaluación de la comunidad universitaria y la heteroevaluación de los 25 pares asignados por el CNA para la renovación de la Acreditación Institucional y, fundamentalmente, las reflexiones y propuestas consolidadas a través de la amplia participación de nuestra comunidad en los Claustros y Colegiaturas de finales de 2021.

Con el objetivo general del impulsar, por medio de la educación, la generación y la gestión del conocimiento, cambios culturales que potencien las capacidades de liderazgo colectivo y transformador de las personas, el Plan Global de Desarrollo 2022-2024 define programas y estrategias encaminadas a mejorar los flujos de comunicación y creación dentro de la comunidad universitaria y

fortalecer nuestra capacidad para relacionarnos con el entorno. Los aspectos centrales de los cambios culturales sobre los que se erige el Plan son:

**1. Un modelo académico para la formación integral.** Las Universidades además de investigar sus contextos sociales, deben formar profesionales capaces de liderar procesos de cambio y de impulsar liderazgos locales que trabajen en la dirección de esos cambios. Esto requiere avanzar en una formación que se oriente a desarrollar la autonomía, el pensamiento crítico, la solidaridad y la responsabilidad social en los jóvenes que tienen la tarea de construir la sociedad del futuro.

No se trata de preparar a los estudiantes en la búsqueda del éxito a toda costa, sino de formar profesionales competentes, pero también solidarios, capaces de integrar su propio proyecto de vida al proyecto de una sociedad más justa, equitativa y en paz.

Esto implica que las universidades trabajen conjuntamente sobre las formas posibles de crear una atmósfera interna de diálogo y aprendizaje mutuo, de colaboración en el trabajo y de respeto por las diferencias, lo que implica cambios pedagógicos y toma de distancia crítica con toda forma de discriminación. También requiere crear espacios de trabajo, discusión e investigación sobre los problemas del país, en donde participen profesores, estudiantes y otros actores sociales.

La formación integral debe pensarse como formación desde el ser y no desde el tener; debe ayudar a comprender el valor y el placer de aprender para poner el conocimiento al servicio de los problemas compartidos y debe ampliar la perspectiva de realización personal de los universitarios dándoles la oportunidad de experimentar la felicidad que produce servir a la sociedad.

**2. La reconceptualización del bienestar como parte de la formación integral.** Debemos asumir al bienestar universitario como el escenario para la construcción de las mejores condiciones de desarrollo académico y desarrollo humano. Ello implica, entre otras cosas, proponer nuevos referentes de participación, impulsar el liderazgo colectivo, superar las violencias sexuales y de género, y todo tipo de discriminación. Un bienestar integral debe ser garantía del *buen ser, el bien hacer y el buen vivir en comunidad*.

3. **La transformación digital institucional** constituye un proceso de cambio cultural en el que la tecnología es apenas una herramienta para emprender innovaciones pedagógicas y de investigación y cambios fundamentales en la forma como la universidad se relaciona con los territorios de su país y con el mundo. La transformación digital nos permite consolidar formas de organización más descentralizadas, flexibles y livianas, tomar decisiones horizontales y democráticas, y acceder a modos de trabajo por procesos más eficientes y efectivos.

4. **El Modelo intersedes de la Universidad** es una apuesta por la equidad y la excelencia. Cada una de las sedes de la Universidad, al compartir y sumar sus experiencias, es un canal por el que circula la fortaleza del conocimiento integral, en todas sus áreas, para contribuir a la unión de cada región con la nación a partir del reconocimiento de la riqueza de la diversidad biológica y cultural que caracteriza los territorios de nuestro país. El modelo intersedes permitirá que la formación de calidad se extienda por todo el país, mediante la cooperación y articulación en todos los aspectos de nuestras nueve sedes, pues como Universidad Nacional todas sus sedes aprenden de todas.

A partir de estos necesarios cambios culturales podremos consolidar las estrategias y programas del Plan Global de Desarrollo 2022-2024 propuestas por la comunidad universitaria y organizadas en cuatro ejes estratégicos así:

### **1 Construcción de nación y paz sostenible desde los territorios**

El carácter nacional de la Universidad se debe a su presencia en las diferentes regiones del país, al origen diverso de los integrantes de su comunidad y, principalmente, a su aporte, como proyecto colectivo de nación, en la solución de las problemáticas específicas de los territorios a lo largo y ancho del país. Con una perspectiva compleja e inter y transdisciplinar la Universidad entabla diálogos con las comunidades en sus territorios, mediante la escucha activa, la flexibilidad, valorando su cultura y su diversidad, para que desarrollen sus capacidades de liderazgo colectivo transformador y mejoren su bienestar social y su convivencia en comunidad. Somos conscientes de que la construcción de un país contemporáneo, próspero y en paz depende del desarrollo de sus territorios al respetar la diversidad y fomentar el diálogo entre los actores y *bajando la paz de los escritorios a los territorios*.

### **2 Liderazgo académico nacional en un entorno global**

La Universidad Nacional debe mantener y fortalecer su incidencia en la transformación social del país. Para esto es fundamental que cada vez más la Universidad haga presencia activa y participativa en las organizaciones que integran los sistemas de educación, de ciencia, tecnología e innovación y de competitividad del país, para aportar desde nuestra experiencia y conocimiento, y aprender a través de la colaboración y la cooperación interinstitucional. De la misma forma, es indispensable que nuestra Institución fortalezca

su apuesta por el sur liderando organizaciones regionales como la UDUAL, que actualmente dirige, y que amplíe el intercambio de conocimientos fundamentales con otros países para la gestión institucional que, además, nos permitan superar retos comunes de las universidades del mundo.

### **3 Armonización de las funciones misionales para la formación integral**

Entendemos la armonización de las funciones misionales como el desarrollo de la formación integral de los estudiantes a través del aprendizaje y la adquisición de experiencias en la docencia, la investigación, creación y el trabajo con las comunidades. El elemento central en el desarrollo de las funciones misionales es la gestión del conocimiento, que debe abordarse de manera armónica siempre desde un punto de vista formativo para el desarrollo integral de actitudes ciudadanas y aptitudes cognitivas en los estudiantes.

### **4 Universidad autónoma y sostenible**

La autonomía de la Universidad Nacional de Colombia se expresa principalmente en la gestión del conocimiento, que como un ejercicio libre, creativo y crítico busca servir a la nación en todas las áreas del saber. Gracias a esto la sociedad reconoce a la Universidad la autonomía para autogobernarse, organizarse y gestionarse. La autonomía es, sobre todo, una responsabilidad que debe asumirse y protegerse. Es con autonomía que toda estrategia e iniciativa de sostenibilidad institucional, entendida esta como la resiliencia frente a las conmociones propias de las distintas situaciones y contextos que enfrentamos o intervenimos, deben fundamentarse.

Hoy nos enfrentamos a una realidad de radical incertidumbre que debe ser asumida con toda la capacidad del conocimiento que disponemos, con un enfoque humano de protección y responsabilidad ética, con el objetivo de provocar transformaciones culturales profundas, sistémicas y de gran alcance. Necesariamente, en nuestro país, la Universidad Nacional de Colombia ha de fomentar el liderazgo colectivo y transformador para que estos cambios se puedan llevar a cabo en nuestra sociedad. Creemos que el presente Plan Global de Desarrollo 2022-2024 contribuye centralmente al logro de los objetivos de compromiso social que ha asumido la Universidad Nacional de Colombia a lo largo de su centenaria historia.

La humanidad es una comunidad global y que, por tanto, tiene un destino común. Como navegantes de un mismo barco debemos construir nuestra trayectoria a partir del respeto y el cuidado. Por eso nuestro futuro debe ser solidario, inclusivo, equitativo, responsable y sostenible.

## 1. CONTEXTO NACIONAL

La pandemia ocasionada por la COVID-19 ha recrudecido las problemáticas políticas, sociales y económicas preexistentes en diferentes países del mundo y ha generado otras nuevas en diversas escalas de los territorios. Un aspecto convergente es que además de la emergencia de salud pública y de la crisis económica, la pandemia ha afectado el núcleo emocional de las sociedades y ha acelerado la necesidad de repensar y construir nuevas respuestas institucionales en todos los frentes (ONU, 2020). En Colombia, la pandemia global efectivamente se sumó a un conjunto de fenómenos y asuntos centrales para la nación, que se venían perfilando años atrás, y que se conectan de forma inexorable con el contexto actual de la Universidad y con sus propósitos en el corto y mediano plazo. Se destacan cuatro asuntos centrales de este contexto:

Un primer asunto se relaciona con las dinámicas que desencadena el Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera que firmaron el gobierno colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP); suceso importante para la nación ya que abrió la posibilidad de una transición del conflicto armado hacia un escenario de paz, luego de cinco décadas de confrontación. Si bien se han alcanzado importantes hitos en materia de reconocimiento y reparación de las víctimas, verdad, justicia transicional y participación política, quedan enormes retos para los próximos años en torno a la construcción de la paz y la reconciliación nacional desde y con los territorios. Asuntos graves como el asesinato de líderes y lideresas sociales y de exguerrilleros, el aumento de los cultivos de coca, las disidencias y la criminalidad urbana (Aguilera, Gutiérrez, et al, 2020), han venido estableciendo una preocupante cotidianeidad que requiere ser revertida de forma pronta a través de la búsqueda de estrategias y mecanismos innovadores, participativos con amplio respaldo político y económico. En tal sentido, es impostergable para el país avanzar en la reforma agraria integral y transformación del campo; la apertura política y ampliación de la democracia en sus dimensiones representativa y participativa; el reconocimiento y el respeto de los derechos de las comunidades; la terminación del conflicto con otros actores armados; la búsqueda de un consenso frente a la solución al problema de las drogas ilícitas; la integración y el desarrollo de las zonas marginales del país; y la implementación de políticas públicas efectivas contra la pobreza.

La Universidad Nacional de Colombia es consciente de su papel y de su vocación como agente transformador de paz, y debe continuar fortaleciendo todos los proyectos académicos que han nacido en este marco orientador acogiendo nuevas iniciativas de tal alcance, en sus nueve sedes territoriales. Como institución de carácter público, universal, académico y científico debemos asumir los grandes retos de la paz, la construcción de nación y el desarrollo con equidad desde y con los territorios como propósitos indivisibles de las funciones misionales y como parte sustancial de los ejes y programas estratégicos que se presentan en este PGD 2022-2024.

Un segundo asunto central se relaciona con la movilización social, en particular con la acción colectiva de jóvenes y organizaciones indígenas, que con agendas de transformación que se sincronizan en lo local, en lo nacional y en lo global demuestran capacidad de incidir desde abajo en los gobiernos (Suesca Carreño, Romo Muñoz & Ibarra Padilla, 2020). Colombia padece problemas sociales, inequidades económicas, de desajuste institucional y profundas deficiencias en educación, salud, seguridad, entre otros, que se traducen en precarias condiciones de vida y bienestar para las poblaciones y los territorios más vulnerables. En los recientes años, el descontento y las reivindicaciones sociales han sido recogidos y liderados por las organizaciones juveniles, principalmente, que buscan el cambio social que consideran deseable. La movilización social entonces emerge como fuerza asociada a la construcción histórica del Estado-Nación e implica abordar debates contemporáneos inherentes a la tensión entre derechos y represión; la apertura y reconfiguración del sistema político; repensar el modelo de desarrollo; afrontar las nuevas formas de comunicación social; desarrollar el tipo de liderazgos, racionalidades y emociones llamados a superar los desafíos del presente y los del futuro, como colombianas y colombianos y como parte de un planeta.

El año 2022 se constituye en una temporalidad electoral importante que debe definir la configuración y el rumbo del poder ejecutivo y del legislativo del país, y que abarca los años en que se ejecuta el presente PGD 2022-2024. La Universidad Nacional de Colombia, como institución de carácter público, universal, académico y científico, no se alinea con tendencias políticas, religiosas o económicas, pero si propende por los diálogos constructivos con el gobierno nacional y los gobiernos locales elegidos de forma democrática. En la dimensión de la movilización social, la Universidad asume una responsabilidad con las presentes y con las próximas generaciones

para tender puentes de diálogo, construir liderazgos colectivos y transformadores, buscar y poner en práctica soluciones proactivas, creativas, cooperativas y éticas para construir un futuro deseable. Iniciativas como Convergencia por Colombia se reconocen en esa línea.

Un tercer asunto central para el contexto en el cual se inserta la Universidad Nacional de Colombia en el país, se refiere al direccionamiento de la política de ciencia, tecnología e innovación para los próximos años. El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 tuvo como objetivo armonizar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación con el Sistema Nacional de Competitividad. En 2019 se oficializó un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación para dilucidar y ejecutar una política clara para el desarrollo del país, que permitiera alinear a todos los actores nacionales (investigadores, empresarios, gobierno y la sociedad civil). Al tiempo, se conformó la Misión Internacional de Sabios que, mediante su informe entregado el 5 de diciembre de 2019, recomendó una ruta de navegación con 65 propuestas en ciencia, tecnología e innovación para el país a desarrollar en los próximos años (Domínguez, 2020). Así, la Misión contempló tres retos principales para transformar el país: Colombia BioDiversa, Colombia Productiva y Sostenible, y Colombia Equitativa (Minciencias, 2019). Estos faros corresponden con los propósitos de la Universidad Nacional de Colombia y nos conduce a seguir identificando estrategias y experiencias (como el SIEUN con los grupos de investigación, los centros de excelencia, los centros de pensamiento, UNAL Innova, redes, cátedras temáticas, extensión solidaria) que se deben fortalecer (Montoya, 2020). El PGD 2022-2024 incluye programas adecuados para trabajar, como comunidad universitaria, alrededor de las recomendaciones hechas por la Misión de Sabios.

Un cuarto asunto, con amplias dimensiones y que perfila el futuro de la Universidad, es la necesidad y la obligación de “reinención”, sostenibilidad y sustentabilidad de las instituciones de educación superior en Colombia para garantizar su misionalidad en tiempos de crisis, en tiempos de cambio y en tiempos de oportunidades. En la pandemia, las instituciones de educación superior aprendieron mucho (Bedoya, Murillo, González-Campo, 2021). Se demostró que la educación superior no solo tiene un compromiso institucional de formar profesionales con competencias adecuadas y conocimientos necesarios para ser absorbidos por el mercado laboral. El papel que juegan las universidades para un país, sean del ámbito público o privado, es estratégico en virtud de generar espacios de pertenencia y cohesión social, de construcción de ciudadanías informadas, responsables, participativas y solidarias (Banerjee & Ceri,

2016). Estudiar, trabajar, pertenecer a una Universidad permite que sus miembros tengan más posibilidades de relacionarse de forma colaborativa e innovadora para orientar la salida a una crisis de forma ética, equitativa y democrática, impulsar la inclusión, la equidad de género, el reconocimiento de la diversidad y la integración de distintas culturas y cosmovisiones, promover un bienestar colectivo y de liderazgos positivos. Las universidades del país y del mundo tienen en los próximos años el imperativo de acelerar y amplificar una serie de innovaciones pedagógicas; transformar la interacción de las y los estudiantes con sus docentes; garantizar la equidad y el enfoque de género, favorecer la participación de las personas con discapacidad, de la interculturalidad; repensar la investigación en cocreación e incidencia con las comunidades, etc., (Unesco, 2021). De esta forma, concebir e implementar la flexibilidad académica, la integración del aprendizaje entre disciplinas y la formación integral desde los planes curriculares, será un buen punto de partida para vigorizar la educación superior en el país.

También se demostró la necesidad vital de acceder a un buen servicio de internet, a una infraestructura académica óptima, junto con el requerimiento de acelerar la transformación digital en las comunidades académicas (estudiantes, docentes y administrativos) (IAU, 2020). La conectividad y la educación hoy se reconocen como un combo que debe constituir un bien público social, un derecho humano y universal y un deber de los Estados. Aunque como instituciones con políticas previas de transformación digital dimos un salto pronunciado hacia la educación y la pedagogía en ambientes virtuales e híbridos, fue un salto forzado y las brechas fueron latentes entre los territorios, entre las sedes, entre las comunidades y se manifestaron con preocupantes dinámicas (deserción, problemas de aprendizaje, exclusión, problemas socioemocionales, etc.) en todos los niveles de la educación (Rodríguez, García, Castrillón, 2021). Si agregamos a esto que un importante número de estudiantes y sus familias enfrentan dificultades económicas y la incertidumbre por la falta de trabajo y oportunidades, resulta claro la importancia de garantizar la sostenibilidad con calidad durante todo el proceso educativo (no solo en la admisión).

Al respecto, tras el anuncio del Gobierno Nacional de cobijar con matrícula cero a jóvenes de los estratos 1, 2 y 3 que estudian en instituciones de educación superior públicas durante el segundo semestre del 2021, aún se está por determinar la continuidad de tal política y sus consecuencias sobre la sostenibilidad, la permanencia y la garantía a la educación con calidad en las y los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia.

La “reinención” y la transformación de las instituciones académicas además involucra el abordaje de los debates sobre la planeación estratégica, la gobernanza universitaria, la participación y la colaboración en la gestión institucional, la transparencia y la rendición de cuentas; repensar y vincular los campos y campus universitarios con las necesidades de las comunidades en los territorios y en línea con los ODS y las directrices para mitigar el cambio climático; la internacionalización y la cooperación; ampliar y fortalecer las plantas académicas y administrativas; atender los problemas financieros de las universidades; diseñar un nuevo modelo de financiamiento y de suficiencia presupuestal.

En la Universidad Nacional de Colombia, como institución de carácter público, universal, académico y científico, estos aspectos fundamentales de la transformación, la sostenibilidad y la sustentabilidad han sido objeto de discusión, reflexión, construcción y revisión con importantes referentes entre el 2018 y el 2021. La consolidación del proceso de autoevaluación con fines de renovación de la Acreditación Institucional y la formulación inicial del Plan de Mejoramiento correspondiente coincidieron con el proceso de formulación del Plan Global de Desarrollo (PGD) 2019-2021 y de la construcción del Plan Estratégico Institucional 2034 (PLEi), como el instrumento de planeación estratégica que permitirá consolidar el desarrollo institucional en el largo plazo. Así mismo, como parte del proceso de aseguramiento de la calidad de la Universidad, la armonización estratégica responderá en los próximos años de manera explícita a los nuevos lineamientos presentados en el Acuerdo 2 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU, 2020), el cual actualiza el modelo de Acreditación de Alta Calidad y define como uno de sus aspectos fundamentales para garantizar la alta calidad en las instituciones: la consolidación de un sistema interno de la calidad que soporte el desarrollo y la apropiación de una cultura de autoevaluación y autorregulación en pro del mejoramiento continuo, que permita evidenciar logros institucionales, el desarrollo efectivo y permanente de las funciones misionales de la Institución y las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales, de bienestar y de extensión asociadas con ellas; siempre en coherencia con los propósitos estratégicos declarados, una articulación efectiva entre los procesos académicos y administrativos de la Institución que permitan la concreción de su misión, soportado en sus planes de desarrollo u otros documentos que den orientación estratégica a la Institución.

En el Sistema Universitario Estatal (SUE), la Universidad Nacional de Colombia, como cabeza del sistema de educación público, tiene un compromiso de liderazgo en el fortalecimiento de las funciones misionales. Estamos comprometidos en fortalecer el sistema, su transformación digital y la generación de un modelo para modificar el sistema de financiación de la Ley 30, impulsar en el SUE los clasificadores internacionales y, además, fortalecer la formación a nivel doctoral. En cualquier caso, nuestro objetivo es formar ciudadanas y ciudadanos libres, autónomos, con espíritu crítico y compromiso social, formarlos desde el ser y no desde el tener para construir un país moderno y en paz.

Con relación a las transferencias presupuestales de la nación, la UNAL ha liderado en los últimos dos años el diseño y formulación de un Nuevo Modelo de Financiación Estructural para la educación superior pública, que nos permita eliminar el faltante presupuestal de funcionamiento de todas las universidades estatales, gestionar el crecimiento paulatino de las plantas docentes y, a la vez, ampliar la cobertura en condiciones de máxima calidad. Ello mediante el reconocimiento y aplicación del Índice de Costos de la Educación Superior en reemplazo del Índice de Precios al Consumidor, el reconocimiento por parte del presupuesto nacional de los costos derivados de la asignación de puntos salariales para docentes, así como de los costos y gastos de la formalización de docentes ocasionales y el personal administrativo, y otros costos de funcionamiento necesarios para dar cumplimiento a nuevas leyes y decretos que impongan nuevas funciones o programas gubernamentales que deban ser llevados a cabo por las universidades estatales.

## 2. CONTEXTO GLOBAL

Los cambios políticos, sociales, culturales y económicos relacionados con el entorno global inciden, cada vez con más fuerza y determinación, en los propósitos y planteamientos de la Universidad Nacional de Colombia. **Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)**, promulgados por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en 2015, son un ejemplo de tal consideración. La serie de temáticas en torno a los asuntos planetarios fundamentales tales como la paz, la pobreza, la justicia, la alimentación, la salud y la educación integral con un enfoque de equidad, de género, diversidad y de sustentabilidad, se deben integrar al fundamento de

muchas políticas públicas del Estado y resultan relevantes y necesarias para orientar el accionar de la sustentabilidad en la educación superior. Todas las proposiciones de la agenda al 2030 se consideran de especial interés para la Universidad Nacional de Colombia y se parte del compromiso en formar parte de los acuerdos fundamentales entre las fuerzas políticas, económicas y sociales para el reconocimiento e implementación de estas acciones.

Asociado a lo anterior, la ONU ha venido alertando que no se está cumpliendo con las metas de reducción de emisión de gases con efecto invernadero, y el próximo año se superarían los 2oC en incremento de temperatura, lo que pondría en riesgo la vida del planeta. Con el aval del Consejo Superior Universitario (CSU), la Universidad Nacional de Colombia ha declarado como “asunto prioritario de gestión universitaria” las **acciones frente al cambio climático**, reconociendo un estado de emergencia y apoyando e incentivando medidas urgentes y drásticas para mitigar su impacto y el cumplimiento de los ODS. Esta declaración es además un medio para involucrar y movilizar partes interesadas y recursos acerca de la gravedad de la emergencia climática y el colapso ecológico, así como para compromisos y acciones estratégicas, para lograr una reducción en la emisión de gases efecto invernadero, lo que incluye el cambio de políticas y programas hacia la conservación de la energía, acciones para aumentar la eficiencia energética y ser carbono cero a 2030, así como soluciones de energías renovables y alternativas<sup>1</sup>. Este PGD 2022-2024 tiene incorporados componentes en esas direcciones.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en el contexto global refiere al **futuro de las democracias y de las economías**, especialmente en países en vías de desarrollo, que parecen atravesar por un período de crisis y de reajuste por la conjunción de diversos factores. Por un lado, el desgaste de la representación electoral y de los partidos, la radicalización de los discursos políticos, el detrimento de la confianza en las instituciones (Reveles, 2019) y el dominio de las redes sociales virtuales sobre el debate público que ha venido cambiando el fondo y la forma como las sociedades abordan sus desafíos (Blanco, 2020). Por otro lado, el largo camino hacia la recuperación de las condiciones económicas post pandemia (Cepal, 2020), la crisis global logística originada por el

---

<sup>1</sup> Véase en <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/desde-el-csu-unal-declara-acciones-de-mitigacion-y-adaptacion-al-cambio-climatico>.

recalentamiento en la demanda de productos, sumado a una tendencia hacia el desempleo estructural y el crecimiento descomunal de la deuda pública en los países menos desarrollados (Kose, Ohnsorge, Nagle & Sugawara, 2020).

En tal preocupación, es fundamental que la Universidad Nacional de Colombia mantenga y amplíe el relacionamiento con actores y organizaciones latinoamericanas y del Caribe claves. La educación superior en América Latina enfrenta el desafío de asumir las problemáticas regionales por medio de herramientas, metodologías, métodos y categorías de análisis propios, capaces de generar las soluciones que requiere la región. Es con los países de Latinoamérica que Colombia comparte más necesidades, problemas y posibilidades; partimos de una historia común, de un carácter dependiente del desarrollo capitalista, de unos arraigos étnicos, lingüísticos, sociales y culturales, etc., que han estructurado no solo nuestros Estados y sociedades, sino la forma y el carácter de la inserción latinoamericana en el sistema global.

Desde 2019 la Universidad Nacional de Colombia (UNAL) asumió la presidencia de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), organización que reúne a más de 200 universidades de la región. Durante la pandemia se fortalecieron las redes de universidades latinoamericanas, a partir del intercambio de experiencias y en diálogo con los Gobiernos, se demostró que la ciencia, la tecnología y la innovación han sido fundamentales para la atención del COVID 19, sus efectos y la post pandemia. Se considera indispensable que la UNAL fortalezca su apuesta por el Sur liderando organizaciones regionales como la UDUAL, y que amplíe el intercambio de conocimientos fundamentales con otros países para la gestión del conocimiento y la gestión institucional que, además, nos permitan superar retos comunes.

Liderar la apuesta por el Sur no significa aislarse del resto de latitudes; al contrario, es posibilitar un diálogo simétrico con otras regiones. Podemos generar cooperación con el Norte desde la Cooperación Sur-Sur, que se entiende como “el entramado de relaciones y de intercambio cooperativo y complementario con objetivos de desarrollo entre actores del Sur”, que se basa en la

identificación previa de “necesidades consensuadas” que conducen a la formulación de “objetivos comunes” entre las partes (Ojeda, 2019, pág. 16)<sup>2</sup>.

---

*2 Para ampliar la concepción detrás de la Apuesta por el Sur y la oportunidad que ofrece para la educación superior latinoamericana, recomendamos consultar el documento preparado por el Centro de Pensamiento Universitario “Apuesta por el Sur” para la construcción del PLe. [http://retosPLei.unal.edu.co/toolkits/07.%20Apuesta%20por%20el%20Sur%20\(Estrada-Jimenez\)%20VF.pdf](http://retosPLei.unal.edu.co/toolkits/07.%20Apuesta%20por%20el%20Sur%20(Estrada-Jimenez)%20VF.pdf)*

### 3. TENDENCIAS ESTADÍSTICAS UNAL

Para complementar la lectura al contexto que acompaña este PGD 2022-2024, a continuación, se presenta una breve descripción de las principales tendencias asociadas a los programas académicos, aspirantes, admisión, matrícula, graduación, personal docente, personal administrativo y resultados obtenidos a nivel institucional en las pruebas Saber Pro, por parte de la Universidad Nacional de Colombia.

Las descripciones que se presentan a continuación son extraídas, en su mayoría, de las cifras disponibles en la página web de estadísticas oficiales de la Universidad Nacional de Colombia (<http://estadisticas.unal.edu.co/>). En esta página, para cada una de las poblaciones disponibles, se dispone de información estadística discriminada por diversas desagregaciones como: sexo, edad, lugares de procedencia, condiciones socioeconómicas, sedes, facultades, escolaridad, entre otras.

Invitamos a ingresar y conocer este sitio web, a contrastar estas y otras cifras allí disponibles y a explorar y extraer nuevas conclusiones a través del conocimiento y estudio de las cifras oficiales institucionales. A continuación, se presenta una breve descripción de las principales tendencias asociadas a las poblaciones de programas académicos, aspirantes, admitidos, matriculados, graduados, docentes, servidores públicos y resultados obtenidos a nivel institucional en las pruebas Saber Pro.

#### 1. *Programas Académicos*

La Universidad, como se ilustra en la Figura 1, durante los últimos 20 años ha incrementado de manera importante el número de programas académicos activos; de 276 programas activos en el año 2001 se ha pasado a 469 en el año 2020. No obstante, el crecimiento observado y sostenible alcanzado en el número de programas académicos durante la primera década del milenio se ha estabilizado alrededor de 469 programas académicos activos durante los últimos años.

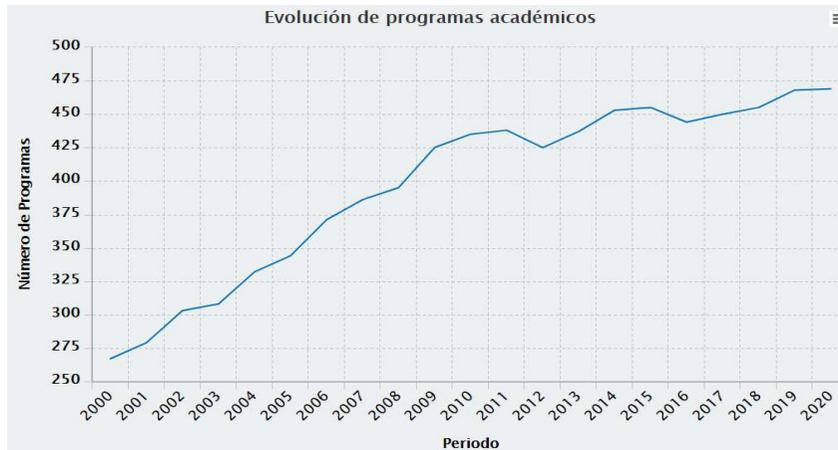


Figura 1. Evolución histórica de los programas académicos  
Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística - DNPE

El crecimiento observado en el número de programas académicos en la Universidad, durante los últimos años y como lo muestra la Figura 2, se ha concentrado de manera especial en el número de programas académicos de postgrado. De 184 programas académicos de postgrado activos en el año 2001, se pasó a contar con 367 programas académicos en este nivel de formación en el año 2020. En contraste, de 92 programas académicos activos en el nivel de pregrado en el año 2001, se pasó a contar con 102 programas académicos en este nivel de formación en el año 2020.

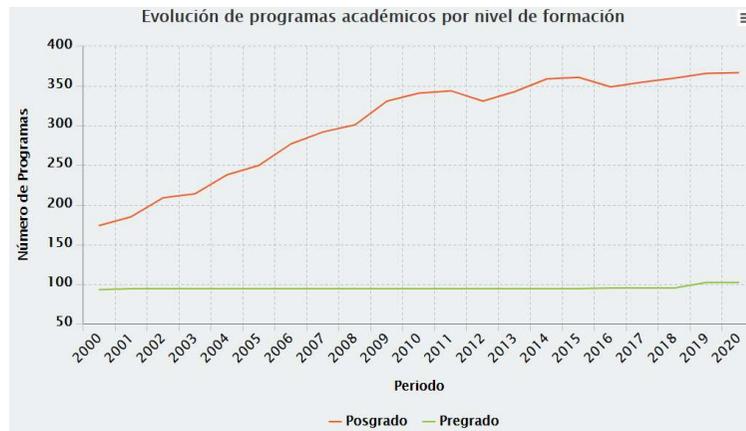


Figura 2. Evolución de programas académicos por nivel de formación  
Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística – DNPE

## 2. Aspirantes

La cantidad de aspirantes que cursan estudios de pregrado y postgrado en la Universidad, como se ilustra en la Figura 3, fluctúa entre los primeros y los segundos periodos de los años de manera histórica. No obstante, para la última convocatoria (2021-2), se observa una caída significativa en el total de aspirantes: de 43.331 aspirantes en el periodo 2020-2 se pasó a 23.468 aspirantes en el periodo 2021-2 (reducción del 54%)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> La reducción observada en el número de aspirantes para el periodo 2021-2 se da de manera significativa en el nivel de pregrado. Ver [https://estadisticaun.github.io/G\\_AspAdm/Nal/Aspirantes/S\\_modalidad.html](https://estadisticaun.github.io/G_AspAdm/Nal/Aspirantes/S_modalidad.html)

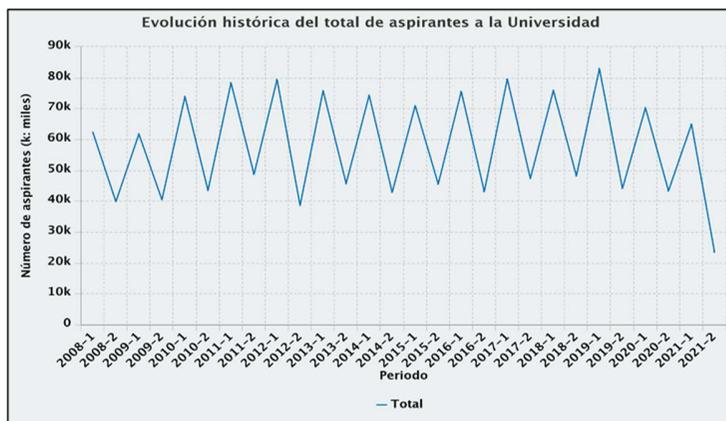


Figura 3. Evolución histórica del total de aspirantes a la Universidad

Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_AspAdm/Nal/Aspirantes/Serie.html](https://estadisticaun.github.io/G_AspAdm/Nal/Aspirantes/Serie.html) - DNPE

La Sede Bogotá, como se observa en la Figura 4, convoca al 65.4 % de los aspirantes de la Universidad Nacional de Colombia seguida de la Sede Medellín con un 14 % del total de aspirantes. La suma de los aspirantes a seis sedes de la Universidad (Orinoquía, De la Paz, Tumaco, Palmira, Amazonía y Caribe) presentan un número menor de aspirantes que la segunda sede con más aspirantes de la Universidad (Sede Medellín). Dentro de las sedes andinas de la Universidad, sigue siendo consistente e histórico el bajo número de aspirantes a la Sede Palmira<sup>4</sup>; este hecho, como se ilustra en la Figura 4, implica que el número de aspirantes de esta sede sea superado por sedes más jóvenes como las sedes Orinoquía, de La Paz y Tumaco.

<sup>4</sup> Ver [https://estadisticaun.github.io/G\\_AspAdm/Pal/Aspirantes/Serie.html](https://estadisticaun.github.io/G_AspAdm/Pal/Aspirantes/Serie.html)



Figura 4. Distribución de aspirantes por sede de inscripción, periodo 2021-2

Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_AspAdm/Nal/Aspirantes/A\\_sede.html](https://estadisticaun.github.io/G_AspAdm/Nal/Aspirantes/A_sede.html) - DNPE

### 3. Admisión

El total de personas admitidas, como se observa en la Figura 5, se ha mantenido estable durante los últimos años alrededor de los 8000 admitidos. De hecho, para el periodo 2021-2, fueron admitidos 7901 aspirantes de los cuales 6176 (78 %) correspondió a pregrado y 1725 (22 %) a postgrado.



Figura 5. Evolución Histórica del Total de Admitidos a la Universidad

Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_AspAdm/Nal/Admitidos/Serie.html](https://estadisticaun.github.io/G_AspAdm/Nal/Admitidos/Serie.html) - DNPE

El total de personas admitidas de manera especial<sup>5</sup> a cursar estudios de pregrado en la Universidad, como se observa en la Figura 1, ha venido creciendo de manera importante en relación con las personas admitidas de manera regular. Por ejemplo, del total de personas admitidas a pregrado en el periodo 2021-2, 1335 (22 %) correspondió a las personas admitidas de manera especial y 4841 (78 %) correspondió a personas admitidas de manera regular.

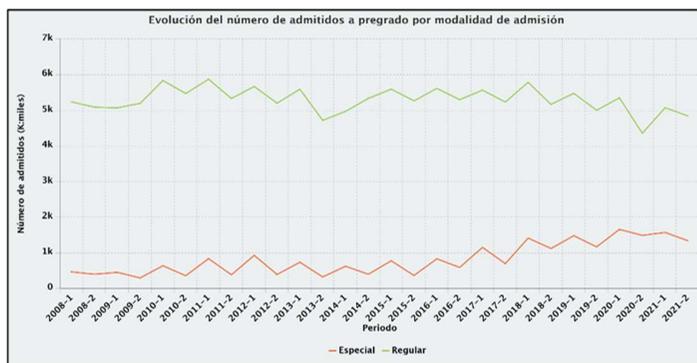


Figura 6. Evolución del Número de Admitidos a Pregrado por Modalidad de Admisión  
Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_AspAdm/Nal/AdmPre/S\\_modalidad.html](https://estadisticaun.github.io/G_AspAdm/Nal/AdmPre/S_modalidad.html) - DNPE

## 4. Matricula

El total de personas matriculadas en la Universidad, como se ilustra en la Figura 7, ha venido creciendo de manera sostenida<sup>6</sup> en la Universidad durante los últimos años. De hecho, en el periodo 2021-1 la Universidad presentó la máxima cantidad de personas matriculadas en su historia con una cifra de 58.392.

<sup>5</sup> Inscritos y admitidos a través de los programas de admisión especial PAES y PEAMA.

<sup>6</sup> El número bajo de matriculados en el periodo 2020-1 se debió a la anomalía académica presente en la sede Medellín de la Universidad durante este periodo y que afectó de manera significativa la matrícula.



Figura 7. Evolución histórica del total de estudiantes matriculados

Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_Matriculados/Nal/Matriculados/Serie.html](https://estadisticaun.github.io/G_Matriculados/Nal/Matriculados/Serie.html) - DNPE

Al revisar la distribución de estudiantes matriculados de la Universidad por sedes se observa que para el periodo 2021-1, como se muestra en la Figura 8, Bogotá con 33.653 personas matriculadas representa el 58 % de la matrícula institucional, seguida de la Sede Medellín con 13.383 personas matriculadas (24 %). Las restantes siete sedes de la Universidad (Manizales, Palmira, De la Paz, Orinoquía, Tumaco, Amazonía y Caribe) congregan el 18 % de la matrícula en la Universidad Nacional de Colombia.

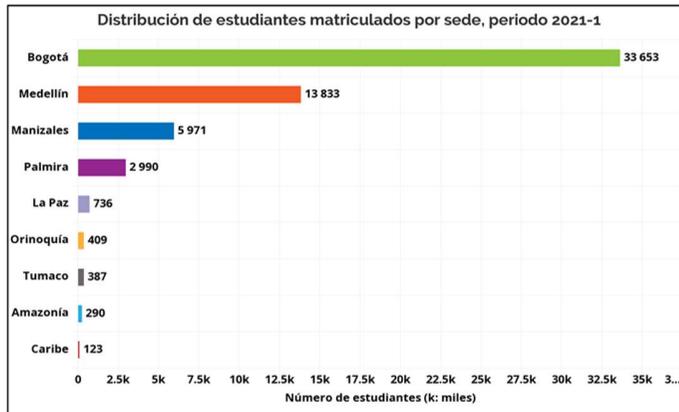


Figura 8. Distribución De estudiantes matriculados por sede, periodo 2021 -1

Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_Matriculados/Nal/Matriculados/A\\_sede.html](https://estadisticaun.github.io/G_Matriculados/Nal/Matriculados/A_sede.html) - DNPE

## 5. Graduación

El número de personas graduadas en la Universidad, como se ilustra en la Figura 9, ha sufrido variaciones importantes durante los últimos tres años como consecuencia del malestar social y de la anormalidad académica que ha afectado a varias sedes de la Universidad. Aun así, el total de personas graduadas de la Universidad ha oscilado alrededor de las 4000 personas graduadas por periodo académico.



Figura 9. Evolución histórica del total de estudiantes graduados  
Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_Graduados/Nal/Graduados/Serie.html](https://estadisticaun.github.io/G_Graduados/Nal/Graduados/Serie.html) - DNPE

Al igual que en el caso de aspirantes, admisión y matrícula la Sede Bogotá, como se muestra en la Figura 10, congrega el mayor número de personas graduadas de la Universidad. Para el periodo 2021-1, el 59 % (2775) de las personas graduadas obtuvo su título en la Sede Bogotá y el 21 % (907) en la Sede Medellín. El restante 20 % de las personas graduadas obtuvo su título en las demás sedes de la Universidad.

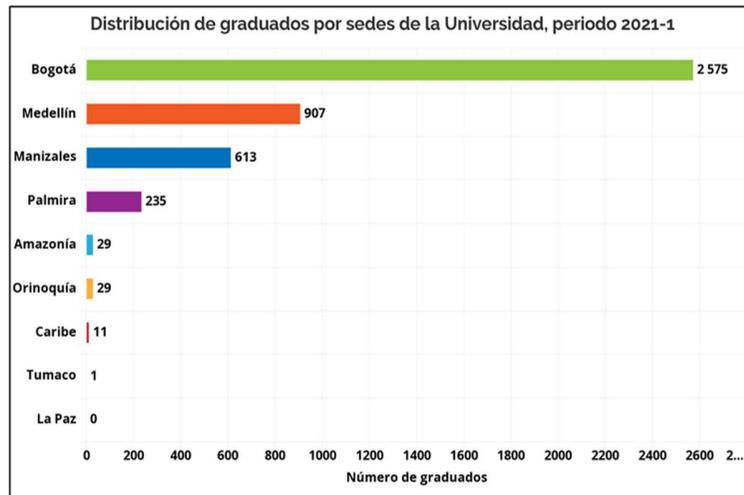


Figura 10. Distribución de graduados por sedes de la universidad, periodo 2021-1  
Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_Graduados/Nal/Graduados/A\\_sede.html](https://estadisticaun.github.io/G_Graduados/Nal/Graduados/A_sede.html) - DNPE

## 6. Personal Docente

El número de docentes de carrera de la Universidad Nacional de Colombia, durante los últimos 12 años y como se ilustra en la Figura 11, se ha mantenido de forma constante alrededor de los 3.100 docentes. Para el 2021-1, por ejemplo, el total de docentes de carrera de la Universidad se ubicó en 3.070.

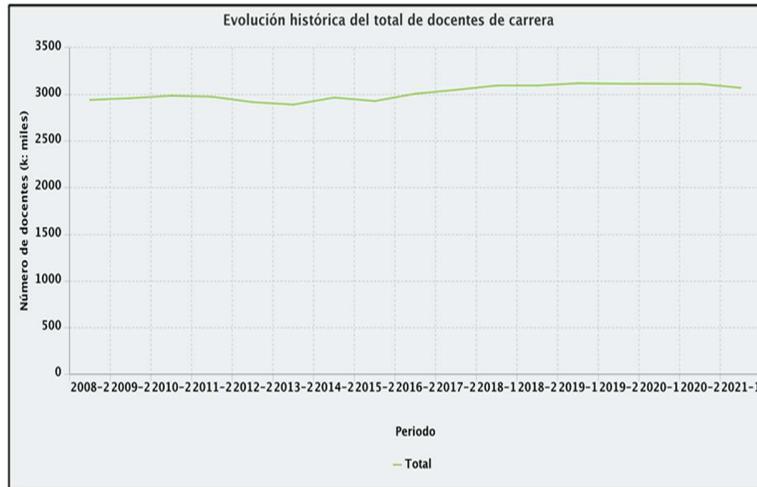


Figura 11. Evolución histórica del total de docentes de carrera  
Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_Docentes/NaI/Carrera/Serie.html](https://estadisticaun.github.io/G_Docentes/NaI/Carrera/Serie.html) - DNPE

Al analizar el máximo nivel de formación en docentes de carrera de la Universidad, como se muestra en la Figura 12, se observa que para el periodo 2021-1 el 56% (1.722) de las y los docentes contaba con estudios de doctorado y el 31 % (941) con estudios de maestría<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> El 87% de los docentes de carrera de la Universidad cuenta como mínimo con una maestría a nivel de su formación.

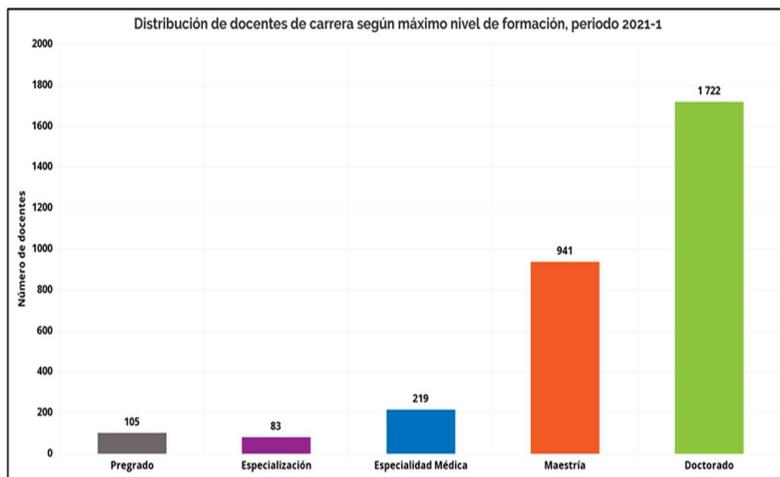


Figura 12. Distribución de docentes de carrera según máximo nivel de formación, 2021-1  
Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_Docentes/Nal/Carrera/A\\_formacion.html](https://estadisticaun.github.io/G_Docentes/Nal/Carrera/A_formacion.html) - DNPE

## 7. Personal Administrativo

El número de funcionarios y funcionarias de carrera de la Universidad Nacional de Colombia, al igual que el de docentes y como se presenta en la Figura 13, se ha mantenido relativamente estático durante los últimos 12 años alrededor de los 3.000. En específico, para el periodo 2021-1, la Universidad contaba con 2.934 personas en el estamento administrativo.

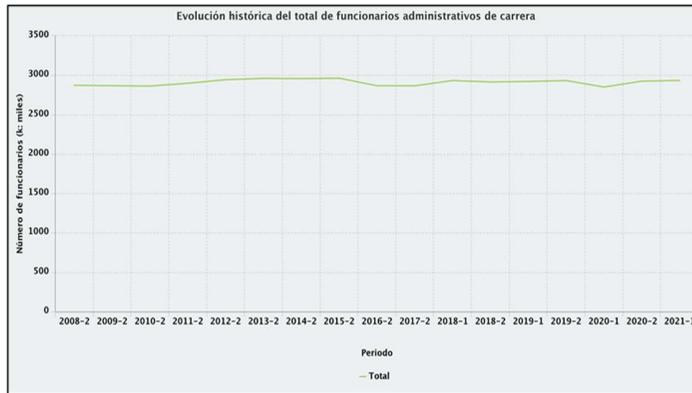


Figura 13. Evolución histórica del total de funcionarios administrativos de carrera  
Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_Administrativos/Nal/Carrera/Serie.html](https://estadisticaun.github.io/G_Administrativos/Nal/Carrera/Serie.html) - DNPE

El estamento administrativo, como se muestra en la Figura 14 y a diferencia de las poblaciones de aspirantes, admitidos, matriculados, graduados y docentes de la Universidad, es la única población al interior de la Universidad que presenta una representación equitativa de las mujeres<sup>8</sup>. Por ejemplo, para el periodo 2021-1, el 51 % (1.510) del personal administrativo eran mujeres y el 49 % (1.424) eran hombres.

<sup>8</sup> Los demás estamentos presentan una mayor participación de hombres siendo el estamento docente el más desigual, seguido del de estudiantes matriculados, en especial en el nivel de pregrado.

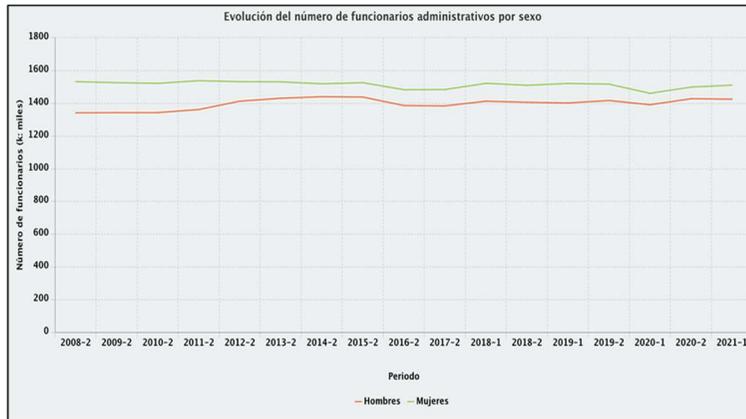


Figura 14. Evolución del número de funcionarios administrativos por sexo  
Fuente: [https://estadisticaun.github.io/G\\_Administrativos/Nal/Carrera/S\\_sexo.html](https://estadisticaun.github.io/G_Administrativos/Nal/Carrera/S_sexo.html) - DNPE

## 8. Resultados pruebas Saber Pro

Al analizar los resultados obtenidos por las y los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia en las pruebas Saber Pro, se observa que la institución en promedio se ubica 30 puntos más arriba del promedio general de las instituciones de educación superior del país. Así mismo, es la Universidad pública perteneciente al Sistema de Educación Superior Público SUE que obtiene los mejores resultados. Al comparar los resultados de esta institución con los obtenidos por las principales universidades (públicas como privadas), se observa que la Universidad es la segunda institución del país con mejores resultados después de los obtenidos por la Universidad de los Andes.

Al analizar los resultados promedio obtenidos a nivel general y en cada una de las pruebas específicas se observa, como se ilustra en la Figura 15, que las pruebas con mejores resultados obtenidos a nivel genérico<sup>9</sup> por la institución son las pruebas de inglés

<sup>9</sup> La escala de evaluación del examen Saber Pro oscila entre los 0 y 300 puntos.

(189.7688) y razonamiento cuantitativo (189.0057). En contraste, la prueba en la que más bajos resultados se obtienen es en la prueba de comunicación escrita (162.0356)<sup>10</sup>. El promedio global de las y los estudiantes de la Universidad en el examen Saber Pro, para el año 2020, se ubicó en 181.1695.

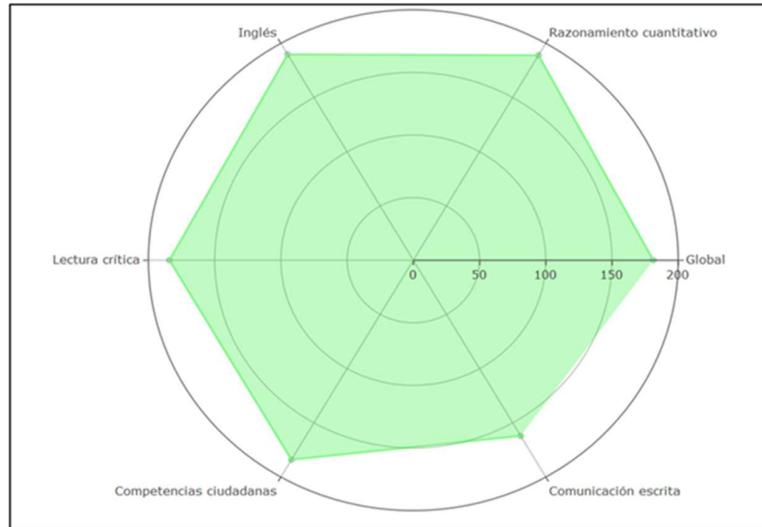


Figura 15. Pruebas con mejores resultados de la Universidad en el examen Saber Pro 2020  
Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística - DNPE

Al analizar los resultados obtenidos por las y los estudiantes de la Universidad en las pruebas Saber Pro<sup>11</sup>, de acuerdo a la sede a través de la cual estos fueron admitidos, se encuentra que existe una importante diferencia en los resultados según la sede de

<sup>10</sup> Históricamente, la prueba de comunicación escrita ha sido y continúa siendo la prueba con peor desempeño a nivel institucional en el examen Saber Pro.

<sup>11</sup> Esta prueba mide 5 competencias genéricas de los egresados de la educación superior: razonamiento cuantitativo, inglés, lectura crítica, comunicación escrita y competencias ciudadanas. El promedio global (Global) en esta prueba es equivalente al promedio derivado de los resultados obtenidos en las 5 pruebas genéricas.

admisión, como se observa en la Figura 16. La Sede Bogotá es la que presenta, en general<sup>12</sup>, los mejores resultados promedio en las diversas pruebas genéricas del examen Saber Pro, seguido de las sedes Medellín y Manizales. En contraste, las Sedes de Presencia Nacional, con “excepción” de la Sede Orinoquía, presentan los resultados más bajos. Preocupan los resultados obtenidos en las pruebas Saber Pro por parte de las y los estudiantes de Sede Palmira la cual, además de ser una sede andina y de alta tradición, está siendo superada o sus resultados se encuentran en un nivel semejante de las “nuevas” sedes de la Universidad (Orinoquía, Amazonía, Caribe o Tumaco).

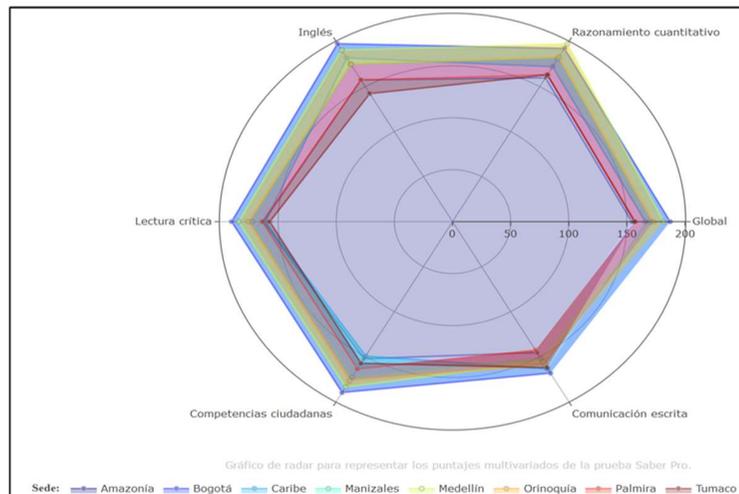


Figura 16. Resultados de las pruebas Saber Pro

Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística - DNPE

Como se ilustra en la Figura 17, los resultados promedio obtenidos a nivel general y en cada una de las pruebas genéricas evaluadas a través del examen Saber Pro, difieren de manera importante según el tipo de admisión. Las personas egresadas y cuya admisión a la Universidad se dio a través del Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA) obtienen los puntajes más bajos,

<sup>12</sup> Desde hace aproximadamente 2 años, la sede Medellín supera a la sede Bogotá en los resultados promedio de la prueba de razonamiento cuantitativo.

seguidos de las personas egresadas cuya admisión a la Universidad se dio a través de las diversas modalidades del Programa de Admisión Especial PAES. Las personas egresadas cuyo proceso de admisión a pregrado se dio de manera regular son los que obtienen los mejores resultados promedio en las pruebas Saber Pro.

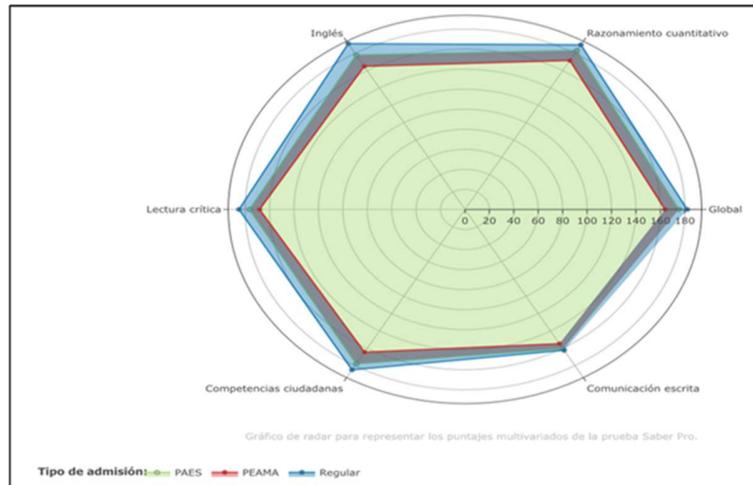


Figura 17. Resultados saber pro

Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística - DNPE

## 9. Investigación y Extensión

La Universidad Nacional de Colombia cuenta con un total de 953 grupos de investigación de los cuales el 61% (578) se encuentran clasificados en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología -ScienTI, el 4% (40) son reconocidos y el 35% (335) se encuentran registrados en este sistema nacional. El 11% de los grupos de investigación clasificados/categorizados por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación del país a través de ScienTI pertenecen a la Universidad (578 de 5353).

Del total de grupos clasificados en ScienTI de la Universidad el 19% (110) se encuentra rankeado en el nivel A1, el 22% (128) en A, el 23% (135) en B y el 35% (205) se encuentran rankeados en el nivel C. Así mismo, según las áreas de clasificación definidas por la OCDE, el 34% (194) de los grupos de investigación clasificados por ScienTI de la Universidad pertenecen al área de las Ciencias Naturales, el 19% (110) a Ingeniería y Tecnología, el 16% (93) a Ciencias Sociales, el 16% (92) a Ciencias Médicas y de la Salud, el 8% (46) a Ciencias Agrícolas y el 7% (43) al área de conocimiento que agrega las humanidades.

Al analizar la distribución de grupos clasificados en ScienTI de la Universidad por sedes se observa que, como se ilustra en la Figura 18, la sede Bogotá congrega el 64% (370) de los grupos de investigación, la Sede Medellín el 21% (121), la Sede Manizales el 8% (44), la Sede Palmira el 5% (31) y las sede Caribe (4), Amazonía (7) y Orinoquía (1) el 2% del total de grupos de investigación clasificados en ScienTI.

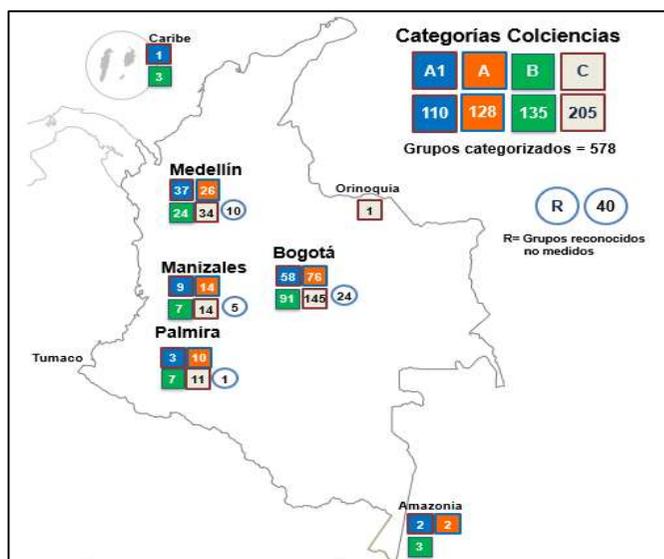


Figura 18. Grupos de investigación categorizados en Colciencias.

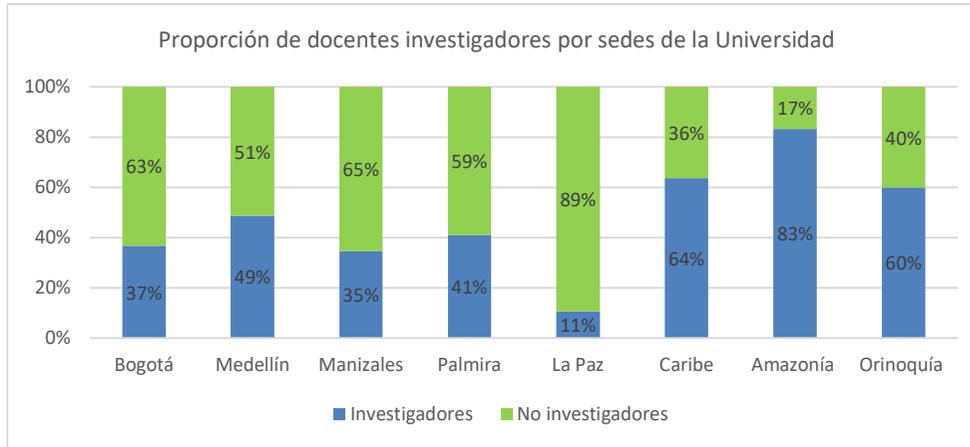
Fuente: Revista Estadísticas e Indicadores UNAL 2020 – DNPE con base en información provista por la Vicerrectoría de Investigación.

El 9% (1431<sup>13</sup> de 16799) de los investigadores del país según el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación pertenece a la Universidad Nacional de Colombia. A nivel institucional, el 39% (1192 de 3050) de los docentes de carrera está categorizado como investigador. Al analizar la información de investigadores docentes por sedes se tiene que: del total de investigadores clasificados a nivel institucional, el 63% (752) pertenece a la Sede Bogotá, el 23% (278) pertenece a Medellín, el 8% (93) pertenece a Manizales, el 4% (46) pertenece a la Sede Palmira y el 2% de los investigadores pertenece a alguna de las demás sedes de la Universidad (3 en La Paz, 7 en Caribe, 10 en Amazonía y 3 en Orinoquía).

Al analizar la distribución de docentes investigadores según la cantidad de estos en cada una de las sedes de la Universidad se observa que, como se ilustra en la Figura 19, no son las sedes andinas de la Universidad las que presentan una mayor proporción de investigadores. De hecho, la Sede Bogotá que congrega la mayor cantidad de docentes de carrera (2042) es la tercera sede de la Universidad que proporcionalmente tiene una menor cantidad de investigadores clasificados por MinCiencias. En su orden, la mayor proporción de docentes clasificados como investigadores según las sedes de la Universidad son: 83% en Amazonía (10 de 12), 64% en Caribe (7 de 11), 60% en Orinoquía (3 de 5), 49% en Medellín (278 de 571), 41% en Palmira (46 de 112), 37% en Bogotá (752 de 2042), 35% en Manizales (93 de 269) y 11% (3 de 28) en la Sede De La Paz.

---

<sup>13</sup> De estos, 1192 son profesores de carrera de la Universidad y 239 son estudiantes de postgrado.



*Figura 19. Proporción de docentes investigadores por sedes de la Universidad*

*Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística – DNPE con base en información provista por la Vicerrectoría de Investigación y la página de estadísticas oficiales – docentes de carrera en 2021-2 (<http://estadisticas.unal.edu.co/home/>).*

Al analizar la evolución de las publicaciones de la Universidad Nacional de Colombia producto de sus procesos de investigación en Web of Science (WOS) según los índices dispuestos por este servicio de información se observa, como lo ilustra la Figura 20, un leve estancamiento de la cantidad de documentos de investigación publicados por la institución durante el año 2020. Esta tendencia se corresponde, por ejemplo, con la cantidad de artículos sometidos al Comité de Puntaje la cual descendió de 5532 en el año 2019 a 2286 durante esta vigencia.

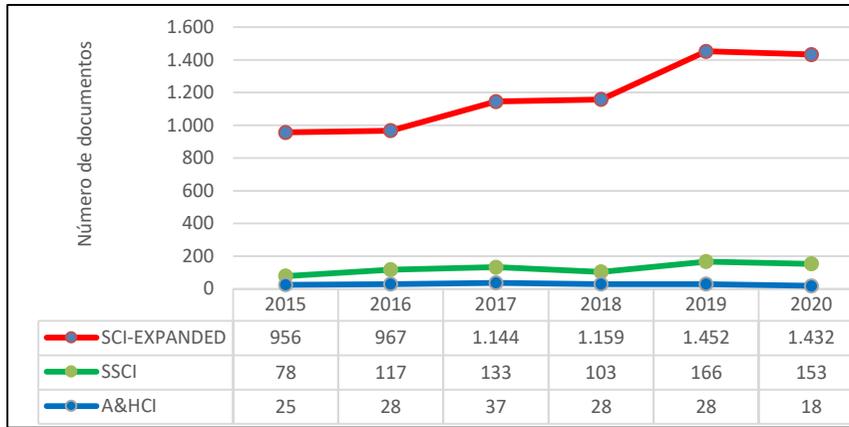


Figura 20. Documentos de investigación publicados por la institución durante el año 2020

Fuente: Vicerrectoría de Investigación

Nota: Una publicación puede estar en uno o más índices, la información incluye artículos, libros, capítulo de libro, revisiones, y otros documentos.

Los productos de propiedad intelectual hacen parte de los aportes derivados del ejercicio investigativo desarrollado por la Universidad Nacional de Colombia. Para el año 2020, como se muestra en la Figura 20, las patentes de invención es el producto insignia de propiedad intelectual en esta institución con un total de 97 registros. Los diseños industriales (7), las patentes de modelos de utilidad (3) y los registros de obtentor (1) y los esquemas de trazados de circuitos integrados (1), en una baja medida, aportan a elevar el número de productos de propiedad intelectual generados por la Universidad.

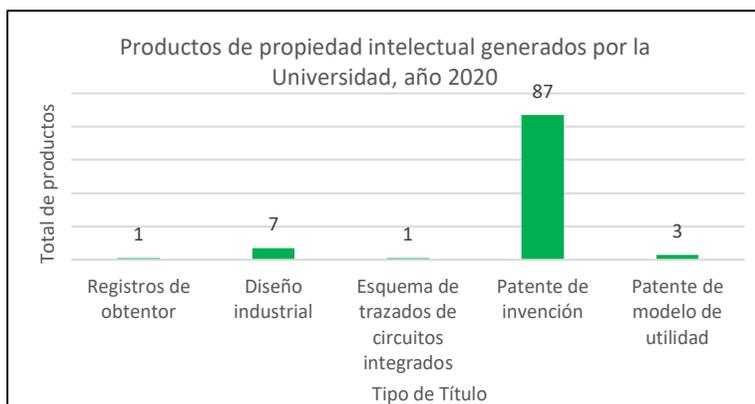


Figura 20. Productos de propiedad intelectual generados por la Universidad, año 2020

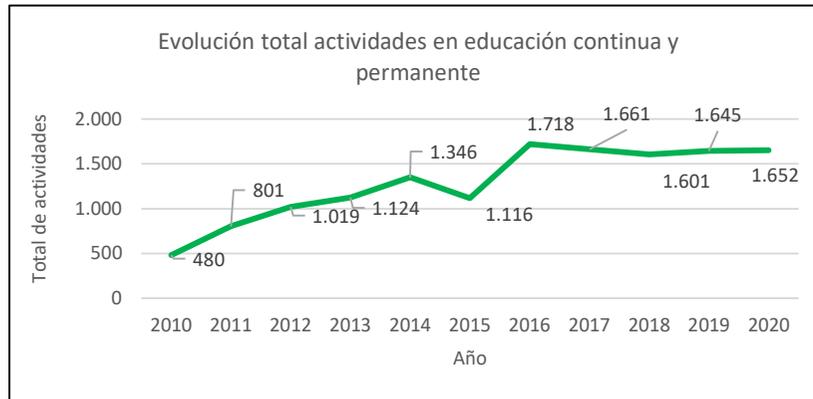
Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística con base en información remitida por la Vicerrectoría de Investigación.

La Universidad Nacional de Colombia, con corte al año 2020, cuenta con un total de 645 laboratorios para usos en procesos de investigación de los cuales el 3.6% (23) se encuentran acreditados (14), certificados (3), en proceso de acreditación (5) o en proceso de certificación (1). La sede Bogotá con 422 (65%) congrega el mayor número de laboratorios existentes en la institución y le siguen, en su orden, los laboratorios ubicados en las sedes de Medellín 144 (22%), la Sede Manizales 5% (33), la Sede Palmira 6% (36) y las sedes de Orinoquía, Amazonía y Caribe con 2, 3 y 5 laboratorios, respectivamente.

La Figura 21 presenta la evolución del número de actividades de educación continua y permanente<sup>14</sup> adelantadas por la Universidad durante la última década. A partir del comportamiento observado en la figura se puede concluir que se ha conservado el estancamiento que vienen experimentando estas actividades en su número desde hace aproximadamente 5 años -entre 1600 y 1700 actividades-. Al analizar el número de actividades adelantadas en educación continua y permanente según su modalidad se tiene

<sup>14</sup> Cursos de Extensión, eventos, diplomados, cursos de actualización o profundización o programas de formación docente.

que, para el año 2020, el 92% (1514) correspondió a cursos de extensión, el 4% (61) a diplomados, el 3% (53) a eventos y sólo una (1) actividad se adelantó en la modalidad de programas de formación docente.



*Figura 21. Evolución total actividades en educación continua y permanente*

*Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística con base en información remitida por la vicerrectoría de investigación.*

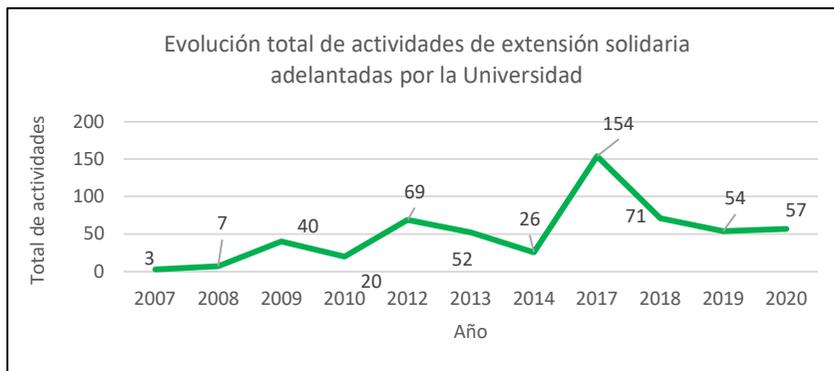
El total de servicios académicos prestados por la Universidad a través de las acciones de extensión universitaria, como se ilustra en la Figura 22, ha continuado su descenso. De 509 servicios académicos de extensión prestados en el año 2009 se pasó a 212 en el año 2020 (decrecimiento de alrededor del 58%). A pesar de este decrecimiento histórico, como se observa en los últimos 5 años, pareciera que la pendiente de decrecimiento a tendido a estabilizarse y ubicarse alrededor de un valor de cero (0).



*Figura 22. Evolución total servicios académicos institucionales prestados a través de Extensión*

*Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística con base en información remitida por la vicerrectoría de investigación.*

Al evaluar el comportamiento del total de acciones/actividades orientadas a la extensión universitaria, como se observa en la Figura 23, se puede concluir que las mismas y a pesar de un pico observado en el año 2017, han tendido a estabilizarse alrededor de las sesenta (60) acciones. De hecho, para el año 2020, la Universidad adelantó un total de 57 actividades de extensión universitaria.



*Figura 23. Evolución total de actividades de extensión solidaria adelantadas por la Universidad*

*Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística con base en información remitida por la vicerrectoría de investigación.*

Finalmente, al monitorear el total de estudiantes y docentes de la Universidad que han participado en actividades de extensión (académica o solidaria) durante los últimos años se observa que, como se muestra en la Figura 24, han participado en promedio entre 600 y 800 docentes por vigencia y entre 900 y 1200 estudiantes. En este sentido, si se comparan las poblaciones totales de docentes y estudiantes que conformaban la institución en el año 2020<sup>15</sup> se puede concluir que: aproximadamente 1 de cada 3 docentes de carrera de la Universidad participa en al menos una actividad de extensión y 1 de cada 50 estudiantes (total general) participa en dichas acciones o 13 de cada 100 si la cifra se compara exclusivamente a nivel de postgrado.

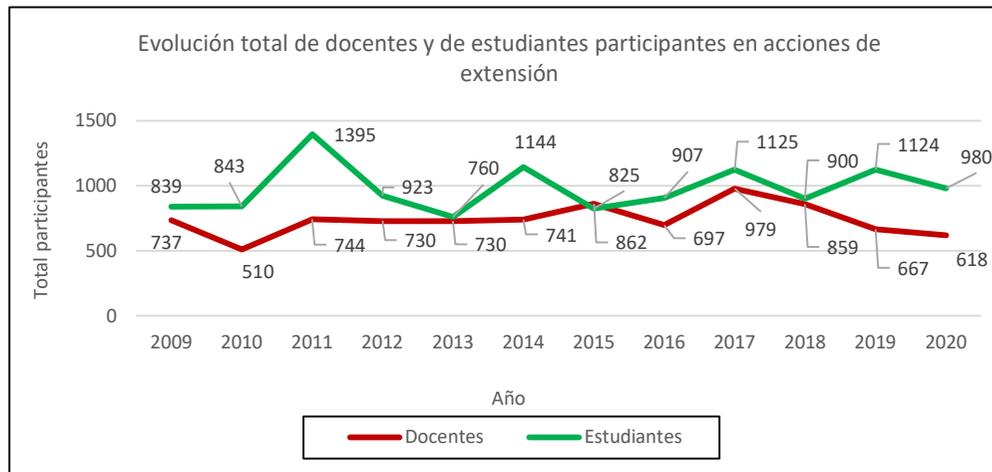


Figura 24.

Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística con base en información remitida por la vicerrectoría de investigación.

<sup>15</sup> En el periodo 20202, el total de docentes de carrera ascendió a 3112 y el total de estudiantes fue de 55168 (pregrado 50129 y postgrado 8263). Información extraída de la página de estadísticas oficiales <http://estadisticas.unal.edu.co/home/>

## **10. Posicionamiento de la Universidad en rankings**

Los rankings universitarios o mediciones comparativas, se han convertido en referentes a nivel nacional e internacional sobre la calidad de las instituciones de educación superior. Aunque algunos de estos sistemas de medición merecen duras críticas sobre sus metodologías, diseñadas exclusivamente para países europeos, asiáticos o norteamericanos, es innegable que sirven para compararnos y darles métricas a algunos aspectos relevantes para la Universidad.

El interés de los rankings durante las últimas tres décadas se ha mantenido en identificar las universidades que demuestren un alto grado de investigación, con una infraestructura apropiada para el desarrollo de la misma, profesores, profesoras y estudiantes sobresalientes que inciden en el desarrollo de la sociedad principalmente en las áreas de la salud, ciencias exactas e ingeniería, que obtengan premios, reconocimientos y citas en esos campos; también evalúan la calidad de la enseñanza, los procesos de internacionalización y la reputación institucional.

Precisamente, la reputación institucional la miden a través de dos grandes encuestas mundiales, una de académicos y otra de empleadores. En estos indicadores, la UNAL se posiciona como la número 1 en el país y, como se ilustra en la Figura 18, los resultados del posicionamiento de la Universidad en el listado de las 1000 mejores universidades del mundo según el QS World University Rankings ha mejorado de manera importante en los últimos años, ocupando el puesto 106 en reputación académica y el puesto 35 en la reputación entre los empleadores.

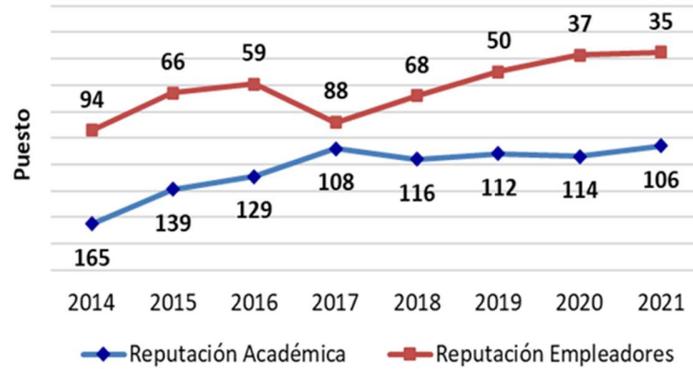


Figura 18. Puesto UNAL en reputación

Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística - DNPE

Estos resultados son un indicador importante de la calidad y el elevado compromiso social de los procesos que se desarrollan en la institución, como generadora de nuevo conocimiento.

Es importante señalar que en el país, la Universidad Nacional de Colombia mantiene el liderazgo igualmente en la medición de la tasa de empleabilidad de las personas que de aquí egresan, ocupando en el mundo el puesto 20 del listado de 550 universidades que evalúa el *QS Graduate Employability Rankings* y obteniendo una calificación en este indicador de 98,8 sobre 100 puntos posibles, como se ilustra en la siguiente figura.

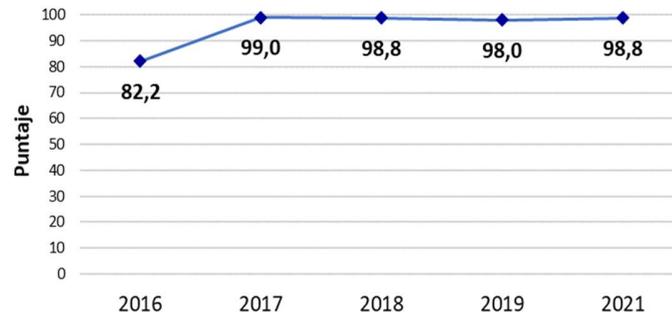


Figura 19. Puntaje tasa de empleo egresados UNAL  
Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística - DNPE

Igualmente, la empleabilidad de las y los egresados de la UNAL es una de las categorías que mayor valoración tiene según el *QS Stars Rating*, obteniendo una calificación de 138 de 150 puntos posibles, destacando no sólo la reputación que tiene entre los empleadores, su tasa de empleo de personas graduadas del 95%, sino también las alianzas con empresas públicas y privadas mediante el desarrollo de ruedas de negocios, de innovación, ferias de prácticas y pasantías, ferias empresariales en las diferentes sedes de la Universidad y el fortalecimiento de programas como el de *Proyéctate UN* y el de *Emprender UN*, entre otros.

La Universidad Nacional de Colombia fue galardonada con cinco (5) estrellas que corresponde al máximo galardón otorgado por el sistema de calificación de calidad *QS Stars Rating*, que corresponde a una medición basada en estándares globales sobre el desempeño de las instituciones de educación superior. Estas mediciones las realizan a través de la evaluación de docenas de indicadores, en al menos ocho categorías, para proporcionar una visión integral de la institución.

CATEGORY	STAR RATING
Teaching	★ ★ ★ ★
Employability	★ ★ ★ ★ ★
Research	★ ★ ★
Internationalization	★ ★ ★ ★
Facilities	★ ★ ★ ★
Arts & Culture	★ ★ ★ ★ ★
Innovation	★ ★ ★ ★ ★
Modern Languages	★ ★ ★ ★ ★
Overall	★ ★ ★ ★ ★

*Figura 20. Desempeño en el ranking Quacquarelli Symonds  
Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística - DNPE*

Finalmente, los principales resultados del posicionamiento de la Universidad Nacional de Colombia en *rankings* nacionales e internacionales, se sintetizan en la siguiente tabla:

Ranking		2018		2019		2020		2021	
QS World University Rankings	Mundial	275		253		259		258	
	Latinoamérica	10		10		10		10	
	Nacional	2		2		2		2	
QS Graduate Employability Rankings	Mundial	151 - 160 (156)		151 - 160 (158)		No publicó resultados		141 - 150 (145)	
	Latinoamérica	6		6				5	
	Nacional	2		2				2	
QS Stars University Ratings	Nacional	4 Estrellas		4 Estrellas		5 Estrellas		5 Estrellas	
Times Higher Education (THE)	Mundial	1000 - 1200 (1001)		1000 - 1200 (1016)		1000 - 1200 (1012)		1000 - 1200 (1116)	
	Latinoamérica	31		22		16		17	
	Nacional	4		3		3		4	
Academic Ranking of World Universities - ARWU (Shanghai)	Mundial	701-800 (746)		801-900 (846)		701-800 (748)		801-900 (830)	
	Latinoamérica	21		25		17		21	
	Nacional	1		1		1		1	
Ranking Nacional U-Sapiens	Sede	I semestre	II semestre	I semestre	II semestre	I semestre	II semestre	I semestre	II semestre
	Bogotá	1	1	1	1	1	1	1	1
	Medellín	6	6	6	6	6	6	6	6
	Palmira	43	40	43	42	38	42	43	44

Tabla 1. Posicionamiento de la Universidad Nacional de Colombia en rankings nacionales e internacionales

Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística - DNPE

## 4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Desde 2018, en el marco del proceso de formulación del primer Plan Estratégico Institucional (PLEi 2034), el futuro de la Universidad se viene proyectando con horizonte al 2034. La introspección, la reflexión y los lineamientos establecidos desde hace tres años en el Plan Global de Desarrollo 2019 - 2021 (PGD 2021), son componentes estructurantes del PLEi 2034, y por tanto, de todos los planes de desarrollo de las próximas administraciones rectorales, inclusive del presente Plan Global de Desarrollo 2022 - 2024 “Proyecto cultural, científico y colectivo de nación”.

Desde un trabajo colectivo y colaborativo, se define este insumo fundamental para la toma de decisiones durante los próximos tres años, que permitirá a la Institución adecuarse a las demandas que exige un entorno en constante cambio, y a partir del cual se continuará materializando la Misión y la Visión con horizonte al 2034.

A continuación, se presentan cada uno de los elementos que fundamentan la estrategia de la Universidad<sup>16</sup>.

### ***Misión: los fines de la Universidad Nacional de Colombia***

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

- ▶ Contribuir a la unidad nacional, en su condición de centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales.
- ▶ Estudiar y enriquecer el patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación, y contribuir a su conservación.
- ▶ Asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía.

---

<sup>16</sup> *Aprobados por el Consejo Superior Universitario en el Acuerdo 303 de 2019 "Por el cual se aprueba el Plan Global de Desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia para el periodo 2019 - 2021"*

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

### ***Propósito Superior***

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

### ***Visión 2034***

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

## ADN organizacional

- ▶ *Entendemos la educación y el acceso al conocimiento como un derecho fundamental de los colombianos.*
- ▶ *Estimulamos la formación de ciudadanos íntegros, con pensamiento crítico y con conciencia social, que busquen el bienestar colectivo y el uso pleno de los derechos.*
- ▶ *Nos esforzamos por reconocer, entender y promover la cultura y la diversidad de nuestras regiones y sus saberes, para aprovecharla como fuente vital de nuestro espíritu creador.*
- ▶ *Actuamos bajo el reconocimiento de nuestra autonomía y la enfocamos en un ejercicio responsable de nuestra libertad.*
- ▶ *Inculcamos el liderazgo colectivo, la excelencia y el compromiso ético en todas nuestras acciones.*
- ▶ *Construimos comunidad desde la generación de relaciones de confianza y respeto, en donde valoramos la individualidad, celebramos la alegría, alentamos el coraje, y buscamos inspirar y ser inspirados.*
- ▶ *Realizamos una gestión responsable, sostenible, transparente y eficiente de los recursos propios y de la nación.*
- ▶ *Entendemos los grandes problemas nacionales como oportunidades para la generación de nuevo conocimiento, la innovación y el emprendimiento, en un marco de construcción colectiva de identidad nacional.*

## Objetivos estratégicos de la Universidad

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

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

## 5. INSUMOS Y ORIENTACIONES PRINCIPALES DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2022-2024

### *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

Un referente importante del actuar de la Universidad Pública es la agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la ONU. Esta agenda, que aborda el problema del desarrollo en tres dimensiones (económica, social y ambiental), consiste en un amplio plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, y le ha dado a la educación un lugar central entre los 17 retos para avanzar en estos propósitos (ONU, 2015).

### *Misión de Sabios (2019)*

Esta iniciativa convocada por el Gobierno Nacional de Colombia para "aportar a la construcción e implementación de la política pública de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación y a las estrategias que debe construir Colombia a largo plazo, para responder a los desafíos productivos y sociales de manera escalable, replicable y sostenible" (Gobierno de Colombia, 2019a, p 4), es una fuente de orientación para planes presentes y futuros de Universidad. En especial, los 47 especialistas nacionales e internacionales en las distintas disciplinas profesionales definieron ocho focos estratégicos para el desarrollo acelerado de la ciencia, tecnología e innovación (CTI) en el país: Biotecnología, bioeconomía y medio ambiente; Ciencias básicas y del espacio; Ciencias de la vida y de la salud; Ciencias sociales, desarrollo humano y equidad; Energía sostenible; Industrias creativas y culturales; Océanos y recursos hidrobiológicos; Tecnologías convergentes e industria 4.0.

### *Autoevaluación y evaluación externa de pares académicos, en el marco del proceso de renovación de la acreditación institucional*

Es el informe que estructura: i) la naturaleza y visión de la Institución, enmarcada en sus elementos estratégicos, ii) los resultados de los procesos de autoevaluación interna y externa en el marco de los procesos de renovación de la Acreditación ante el Consejo

Nacional de Acreditación (CNA) y un análisis de su correspondencia, y iii) un comparativo entre las recomendaciones para la Institución de 2010 y 2020 y su incidencia en la definición y categorización de problemáticas institucionales. Todo lo anterior lleva a entender la importancia de estos procesos de autoevaluación y evaluación externa como insumos para la discusión y formulación de cualquier plan al interior de la Universidad, los cuales enmarcan el desarrollo y mejoramiento continuo que adelantará la Institución en los próximos años.

### ***Plan Estratégico Institucional (PLEi-2034), versión 1.5***

El PLEi nace en el Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario, Régimen de planeación y evaluación permanente de resultados, que sentó las bases para dar continuidad y coherencia a planes, estrategias y procesos institucionales. El PLEi se construye hoy y se seguirá nutriendo y ajustando en los próximos años para superar un enfoque de planeación adaptativa de corto plazo. La falta de continuidad en las políticas académicas, así como los virajes organizacionales derivados de la planeación institucional por períodos trianuales en correspondencia a los cortos periodos rectorales y bianuales de decanos, dificultan pensar la Universidad hacia el mediano y largo plazo. El PLEi es una carta de navegación más amplia, delineada por ejercicios prospectivos al año 2034 y que debe armonizar los ejes de cada propuesta rectoral con las grandes apuestas de futuro definidas por la comunidad universitaria<sup>17</sup>.

### ***Plan Global de Desarrollo 2019-2021***

Documento que antecede al presente Plan y que orientó el componente estratégico de la Universidad entre el 2019 y el 2021 a través de cuatro políticas, cuatro ejes estratégicos y 14 programas. Se ha realizado una revisión de los alcances y resultados de muchas de las directrices y acciones allí planteadas y se han recogido algunas de ellas en el presente PGD para fortalecer su continuidad y mejora.

---

<sup>17</sup> Para conocer más sobre el PLEi, consulte el enlace a la página PLEi 2019-2034, <http://PLEi2034.unal.edu.co/>

### ***Propuesta Rectoral 2021-2024***

El documento de propuesta Rectoral resulta un insumo que aporta a este documento en tres sentidos especiales: primero involucra elementos derivados de la experiencia previa en la gestión universitaria durante el periodo 2019-2021 que representaron grandes retos académicos, así como de salud de nuestra comunidad y desafíos digitales para abordar las labores remotas; segundo, recoge la consulta con un número significativo de miembros de nuestra comunidad que aportaron con sus ideas; y tercero, es el documento presentado a la comunidad y al CSU para la designación a la rectoría en el periodo 2021-2024, el mismo que fue compartido durante los claustros y colegiaturas.

### ***Mesas de trabajo de administrativos, de egresados y de pensionados 2021***

Entre otras actividades adelantadas por la Vicerrectoría General con relación a la planeación estratégica de corto y largo plazo, se dio cumplimiento a lo indicado mediante la Resolución de Rectoría No. 496 del 27 de julio de 2021, "Por la cual se reglamentan y convocan los claustros y las colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, las mesas de trabajo de egresados y las mesas de trabajo de pensionados, en el marco de la formulación del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 y del Plan Global de Desarrollo 2022-2024". En virtud de lo indicado, la Vicerrectoría General procedió a establecer un plan de trabajo con administrativos, egresados y pensionados que se orientó a través de una Encuesta de preguntas abiertas y talleres de co-creación alrededor del PLei 2034 y del PGD 2022-2024.

### ***Claustros y Colegiaturas 2021***

El Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia establece que los Claustros y Colegiaturas son espacios de reflexión, discusión y proposición integrados por profesores y estudiantes cuya organización y funcionamiento responde al propósito de contribuir al mejoramiento del cumplimiento de la misión institucional de la Universidad Nacional de

Colombia. Entre octubre y noviembre del año 2021 se desarrollaron estos espacios en las nueve sedes para abordar la versión 1.5 del PLei y la propuesta rectoral con miras al PGD 2022-2024. Los delegados de los claustros y colegiaturas de cada sede se reunieron en el *Encuentro Intersedes* realizado el 17 y 18 de noviembre, donde se construyeron recomendaciones en asuntos centrales sobre el futuro de la Universidad, tales como: gobernanza, infraestructura física y tecnológica, innovación educativa y humanización de la educación, armonización curricular, el multilingüismo, la evaluación y el mejoramiento de la gestión administrativa, las políticas públicas para el mejoramiento de la educación, y el sentido nacional con presencia regional. De igual manera, el *Encuentro Intersedes* postuló una propuesta metodológica para continuar con la construcción del PLei en el año 2022, que presentarán ante el CSU.

## 6. METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2022-2024

La construcción del PGD 2022-2024 se desarrolló a lo largo de cuatro etapas que constituyeron una oportunidad estratégica para reflexionar sobre los grandes propósitos y resultados de la Universidad Nacional de Colombia, también sobre las debilidades y limitantes de nuestro desempeño en la vida institucional universitaria.

La primera etapa implicó la integración y alineación del equipo directivo, de las nueve sedes de la Universidad Nacional de Colombia, para este nuevo periodo y retomar el trabajo y la coordinación desde lo presencial.

La segunda etapa condujo a un trabajo colectivo y colaborativo del equipo directivo para definir la propuesta rectoral que se presentaría a Claustros y colegiaturas.

La tercera etapa se concentró en organizar el desarrollo de claustros y colegiaturas, analizar los diversos informes provenientes de la participación y el debate sobre las ideas rectorales.

Finalmente, la cuarta etapa recoge y estructura todos los aportes centrales para elaborar un documento PGD 2022-2024 que recibe retroalimentación del Comité de Planeación Estratégica y del Consejo Académico, antes de su presentación formal al CSU en la sesión del 14 de diciembre de 2021.

## 7. COMPONENTES DEL PLAN GLOBAL DEL DESARROLLO 2022-2024

El Plan Global de Desarrollo integra diversos componentes para su formulación. La estructura contiene unas políticas transversales para hacer evidentes los énfasis, relaciones y perspectivas integrales de todos los demás componentes del Plan. Luego tenemos cuatro ejes estratégicos desde los cuales se formulan los propósitos del Plan. Cada uno de estos ejes acoge, alinea y conecta los programas o focos a desarrollar e implementar al 2024. Esos programas estratégicos formulan sus acotamientos conceptuales, objetivos, metas e indicadores que perfilan la ruta a cumplir en el presente plan.

### 7.1 TRANSFORMACIÓN CULTURAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

La Universidad Nacional de Colombia, como universidad del Estado para la nación, tiene un compromiso ineludible con la generación de valor público sostenible, una expresión que puede ser relativamente nueva en nuestro lenguaje universitario, pero que lleva una tradición sesquicentenaria en la evolución de nuestras prácticas institucionales y académicas. Este concepto orienta nuestra actuación y este plan, en la contribución y construcción efectiva de lo que hemos llamado el Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación. Este impacto transformador en la sociedad y valorado por esta, se manifiesta en nuestro liderazgo, reconocimiento y apoyo social y académico, impulsado a través de lo que hemos denominado la transformación cultural, que se imprima para hacer un tejido entre los ejes, programas y proyectos de este plan.

Los cuatro cambios culturales son componentes claves que permean, soportan, orientan y se implementan en todos los ejes y los programas estratégicos de este Plan Global de Desarrollo al 2024; encauzan el número de opciones posibles de acción institucional, al expresar prioridades para llevar a cabo las distintas tareas. Su observancia y aplicación requiere el concurso de toda la comunidad universitaria, pues no solo involucran decisiones y gestiones de los niveles directivos, sino que requieren construcción, apropiación, replicación y seguimiento por cada una de las personas que conforman la Universidad Nacional de Colombia, con énfasis en cerrar las brechas entre sedes.

### ▶ **Armonización de las funciones misionales para la formación integral**

De acuerdo con sus fines misionales, los profesionales e investigadores que forma la Universidad Nacional de Colombia deben contar con una base científica, ética y humanística que sirva de fundamento al desarrollo de una conciencia crítica y que los oriente a actuar responsablemente y a liderar creativamente procesos de cambio. Los estudiantes de la Universidad se forman como ciudadanos libres, dispuestos a la comprensión y al diálogo, que se orientan por valores democráticos y asumen su compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.

El primero de los cambios culturales que realiza la universidad, como agente transformador de la realidad material, intelectual y cultural de los colombianos, es el de los miembros de su comunidad, a través de la formación integral. Esta formación implica el desarrollo tanto de las *aptitudes* que exige el ejercicio responsable de las funciones propias de una disciplina o profesión y la búsqueda de la excelencia en su desempeño, como de las *actitudes* que permiten la convivencia pacífica, la construcción de un propio proyecto de vida convergente con el proyecto colectivo, el disfrute de las realizaciones de la cultura y el ejercicio de la ciudadanía solidaria y democrática.

La formación es un proceso permanente que se desarrolla en el aula y fuera de ella. Los estudiantes y los profesores se forman en la docencia, en la investigación, en la extensión y en las demás actividades de la vida universitaria. La armonización de las funciones misionales potencia a cada una de ellas y enriquece el proceso de formación integral. La formación es un proceso permanente, que se desarrolla a lo largo de la vida, gracias a la experiencia de la vida en sociedad. La formación se da en la interacción, pero también es un proceso también de autoformación, ya que cada uno debe realizar la síntesis de sus propias experiencias a lo largo de su historia personal. Las posibilidades de desarrollar las capacidades humanas se multiplican en la vida universitaria cuando se armonizan las funciones misionales, cuando se interactúa con otros en la vida social y cultural de la universidad y cuando se trabaja con la comunidad y con otros actores sociales. La Universidad constituye un espacio de apropiación del conocimiento acumulado y de preparación para la vida productiva, pero además de aprendizaje de la solidaridad, de la escucha y del respeto por el otro y por lo otro, de reconocimiento de las propias limitaciones y capacidades, de desarrollo de las actitudes ciudadanas y de descubrimiento

de nuevas, distintas y quizás mejores formas de vivir, de convivir y de habitar el mundo. La vida cultural de la Universidad, los grupos de reflexión y los encuentros alrededor de temas que escapan a las clasificaciones disciplinarias, el intercambio de experiencias vitales a través del arte, el deporte, la amistad, el juego y la fiesta, ofrece diversas y muy ricas ocasiones de formación integral. Con razón se dice, por todo ello, que la Universidad debe asimilar los aprendizajes de la pandemia y explorar sus posibilidades en el mundo virtual, pero no puede renunciar a la presencialidad. La vida cultural de la universidad hace parte integral del proceso de formación.

La formación integral, como desarrollo de las diferentes capacidades biológicas, sociales, culturales y humanas, permite a cada miembro de la comunidad universitaria avanzar en su formación como ciudadano autónomo y socialmente comprometido para servir mejor a los fines en los que se expresa la responsabilidad de la institución con el país.

Los profesionales e investigadores de la Universidad Nacional se forman para mantener una relación profunda y activa con el conocimiento y para vivir el placer de aprender permanentemente gracias a una voluntad de saber que les permite ver las dificultades como retos estimulantes. Su experiencia en la Universidad los prepara para comprometerse solidariamente con quienes requieren su apoyo y para trabajar por el país en la perspectiva de la equidad, la inclusión, el reconocimiento de la riqueza de la diferencia y el cuidado de sí mismos, de los otros y del planeta. El liderazgo colectivo y transformador de los profesionales y ciudadanos integrales formados en la Universidad Nacional, que les permite transformar la realidad junto a otros, trabajando por objetivos compartidos, no impone un punto de vista, sino que promueve la participación, recoge las distintas voces y construye sumando voluntades y capacidades diversas a través del diálogo.

Reconocer en sus distintas dimensiones este proceso de formación integral supone cambiar la concepción de la formación académica que la separa del desarrollo cultural en su conjunto, que separa la vida intelectual de la vida sensible y de la construcción de lazos sociales esenciales para la realización del propio proyecto de vida. Debemos construir un balance de la vida académica que reconozca las actividades que contribuyen decisivamente a la formación de las actitudes y las aptitudes de los estudiantes. El Promedio Aritmético Ponderado Acumulado PAPA, determinante en el balance académico actual, debe ser analizado y remplazado por un

índice que incluya las actividades artísticas, culturales y deportivas verdaderamente significativas en la formación integral. Para ello, análogamente a como se reconoce el *minor* en importantes universidades del mundo, como proceso complementario de formación en un campo distinto de la profesión o disciplina que cursa formalmente un estudiante, sería necesario reconocer un valor en créditos al esfuerzo exigente y sistemático de quien, paralelamente a su formación profesional, se dedica a crecer como músico, como productor cinematográfico, como actor, como deportista o como líder comunitario.

Como señala el Acuerdo 033 de 2007, los programas académicos de la Universidad tienen tres componentes: el de fundamentación, el disciplinar o profesional y el de libre elección. El componente de fundamentación, que contextualiza el campo de conocimiento desde una perspectiva de ciudadanía, humanística, ambiental y cultural, en el entorno institucional, nacional e internacional de su desarrollo, le permite al estudiante adquirir herramientas básicas para su vida académica, comprender su responsabilidad social y avanzar en su formación integral. El componente de formación disciplinar o profesional le aporta las bases y herramientas de su disciplina o profesión y lo prepara para el ejercicio de la misma. El componente de libre elección le permite la profundización en una problemática, el ejercicio del diálogo interdisciplinario, la participación en tareas y proyectos de investigación o de extensión, el contacto con la comunidad o con la empresa, avanzar en un posgrado y adquirir la conciencia del valor social de lo que aprende.

Una de las tareas importantes del período 2021–2024 es lograr hacer realidad los presupuestos de esta estructura de formación. En particular es importante recuperar el sentido original del componente de fundamentación, que se ha venido reduciendo a una serie de cursos básicos de la disciplina o profesión. En esta dirección se propone implementar los “nuevos estudios generales”. Se trata, por una parte, de la creación de espacios para el desarrollo de las capacidades que requiere la vida académica: el ejercicio del diálogo y de la argumentación consistente; la lectura crítica; la escritura coherente, comunicativamente eficaz y consciente del valor la corrección y de la forma, y el trabajo colaborativo. Por otra parte, se trata del análisis crítico de problemas del contexto y de la reflexión colectiva sobre el sentido epistemológico, ético y social del conocimiento. Como miembros de la comunidad académica de la principal universidad pública de la nación, los profesores y estudiantes de la Universidad Nacional tienen como eje de su formación la responsabilidad social y como tarea central la de contribuir la construcción de nación. La experiencia de la Sede de La Paz, donde el “año de fundamentación” ha demostrado su eficacia para el desarrollo de la cultura académica, el pensamiento crítico y el

desarrollo de actitudes de cooperación y de compromiso con los problemas de la región, muestra la validez de esta propuesta. La fundamentación es también clave para cerrar la brecha entre quienes vienen de una educación secundaria de alta calidad y quienes no han tenido la fortuna de adquirir las herramientas básicas de la cultura académica; así, la fundamentación no solo es esencial para una formación integral, es un factor de inclusión y de equidad.

Cuando se opta, como hemos hecho ahora, por un modelo de universidad intersedes, en donde los problemas de cada sede se asumen como problemas de la Institución y en donde los avances de cada sede se recogen como logros institucionales, las iniciativas y prácticas pedagógicas exitosas de cualquier lugar en donde la universidad hace presencia se convierten en referencias y propuestas de trabajo posibles para el conjunto de la universidad. No se trata de concebir esas experiencias como modelos universales de acción, sino de aprender de ellas, de examinar críticamente sus ventajas y dificultades y de reconocer la posibilidad de extenderlas a otros contextos con las modificaciones que sea necesario hacer para adecuarlas a las condiciones específicas de esos nuevos contextos. La universidad intersedes aprende así de ella misma permanentemente.

Más allá del modo como se potencia la capacidad de servicio al país y como se amplían las posibilidades de conocerlo y de articular esfuerzos para resolver los grandes problemas nacionales, la universidad intersedes hace posible una gran transformación pedagógica a partir del aprendizaje mutuo entre las sedes. Algunas facultades de las sedes andinas, por ejemplo, son fuertes en el aprendizaje investigativo, basado en problemas y proyectos; las sedes de presencia nacional son especialmente ricas en iniciativas de trabajo con la comunidad y en el tratamiento de los problemas del contexto.

La propuesta pedagógica de la Universidad reconoce la importancia de partir de la iniciativa y la experiencia de los docentes y de la pluralidad de las aproximaciones pedagógicas resultante de la diversidad de temas y problemas que se dan cita en nuestra Institución, en donde conviven distintas disciplinas y profesiones con prácticas y tradiciones de trabajo muy distintas. Se fundamenta en el ideal educativo expresado en los fines misionales y reconoce los avances de la pedagogía contemporánea. Implica el compromiso de los profesores y de los estudiantes con el aprendizaje permanente y exige una reflexión colectiva y sistemática de los profesores y los investigadores sobre los problemas pedagógicos, así como sobre el carácter formativo de la investigación y la

extensión. La reciente situación de pandemia ha puesto en evidencia la voluntad de muchos docentes de comprender mejor los problemas de la enseñanza y la capacidad innovadora y creativa de nuestros académicos.

Existen múltiples estrategias pedagógicas y apenas estamos descubriendo las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías para enriquecer y multiplicar esas estrategias. Sin duda serán posibles formas nuevas de interacción que burlarán las distancias, que darán un papel más determinante a la imagen en movimiento, que permitirán ampliar las formas de trabajo, los instrumentos, los materiales, las experiencias y las preguntas y que pondrán en evidencia posibilidades insospechadas de aprendizaje autónomo en tiempos y espacios diferentes. Las nuevas pedagogías promueven el reconocimiento del estudiante como sujeto activo del aprendizaje, la importancia del trabajo en grupo y del diálogo entre pares, la necesidad de que lo aprendido tenga un significado y pueda relacionarse con aprendizajes previos (los recoja, los desarrolle, los cuestione y deleve su validez y sus limitaciones), el empleo de lo aprendido para explicar situaciones o resolver problemas, la atención al papel que juegan las actitudes y las emociones en la apropiación del conocimiento y la evaluación orientada al mejoramiento continuo, comprendida como espacio de aprendizaje y de reconocimiento del camino recorrido, de sus dificultades y de las posibilidades de acción abiertas. Estos distintos aspectos están claramente presentes en el aprendizaje basado en problemas o proyectos, así como en el trabajo colaborativo y en la reflexión sobre la propia experiencia, sobre la vida colectiva y sobre el contexto.

El trabajo en grupo sobre problemas y en proyectos está en la base de la formación investigativa que trata de acercar las actitudes y las formas de trabajo de la investigación a la docencia, implica una relación activa con el conocimiento y forma en el *ethos* de la investigación. La satisfacción compartida por el hallazgo de un resultado o el descubrimiento de un procedimiento que pueda llevarse a otros problemas puede ser definitiva para reconocer el placer de aprender y para convertir el aprendizaje permanente en una forma de vida.

El aprendizaje colaborativo, basado en la comunicación, en los objetivos compartidos, en el intercambio de saberes, en la búsqueda y construcción de acuerdos y en el apoyo mutuo, es coherente con la formación de valores como la solidaridad, el respeto por el otro, la escucha activa y el compromiso con el trabajo colectivo. Sobra señalar la importancia que esta forma de trabajo tiene en la

formación ciudadana. El trabajo colaborativo de los docentes alrededor de problemas pedagógicos es quizás la estrategia más eficaz para la necesaria formación pedagógica de los profesores.

El aprendizaje situado, basado en la experiencia y orientado a estudiar y resolver problemas del contexto, es clave en la comprensión del papel social del conocimiento y en el descubrimiento de las posibilidades de contribuir al mejoramiento de la vida colectiva. Esta forma de aprendizaje es especialmente relevante en las actividades que se adelantan con las comunidades regionales, y en general en los espacios en los que se trabaja en proyectos conjuntos con la sociedad, la empresa y el Estado.

La pregunta, la colaboración y la experiencia, son las formas originarias del aprendizaje humano. Hemos llegado a ser quienes somos formulando y resolviendo interrogantes, cooperando en el trabajo y aprendiendo de la experiencia. Las tres contribuyen conjuntamente al desarrollo de las aptitudes profesionales y de las actitudes ciudadanas.

Todas las sedes de la universidad avanza en la construcción de espacios de aprendizaje autónomo y en todas ellas se desarrolla el aprendizaje colaborativo en los Grupos de Estudio Autónomo, GEA, en donde se reúnen los estudiantes con dificultades en ciertas asignaturas y trabajan con el apoyo de pares tutores. La experiencia de los GEA y los pares tutores es un buen ejemplo de lo que la Universidad puede aprender de sí misma. La tutoría recoge los aportes de las nuevas pedagogías. El buen tutor presta atención a su interlocutor, lo espera, lo cuida, desea que comprenda y, si inicialmente no lo logra, no se da por vencido. La comprensión compartida es su fin, la clave del éxito que pretende alcanzar. No parte de que todo lo sabe, sino de que el estudiante quiere aprender. Es el estudiante quien formula las preguntas y quien propone respuestas, explicaciones. El tutor pregunta sobre las preguntas y sobre los intentos de respuesta que da el estudiante; le hace considerar lo que no ha visto, le ayuda a cuestionar sus presupuestos y sus métodos. El estudiante no solo formula las respuestas, sino que tiene que contrastarlas con ideas de sus compañeros, que son animados por el tutor para buscar otras explicaciones y otras posibilidades. También puede contrastar sus respuestas con los textos que es invitado a leer, con nueva información que puede encontrar en la red, con los fenómenos que es invitado a observar o con los experimentos que se le propone realizar. Con frecuencia, el estudiante no acierta en su primera explicación. Pero el error en este enfoque no es una derrota, no conduce a un fracaso, sino que es un punto de partida. El estudiante

aprende cuando acierta y aprende cuando no lo hace, a partir del trabajo sobre el error. Acompañado por el tutor puede reconocer el camino que ha seguido en el aprendizaje, puede revisarlo, puede reconocer su propio cambio conceptual, el cambio metodológico y el valor de lo aprendido. Es importante mantener y ampliar los GEA y fortalecer la escuela de pares tutores, también es importante convertir sus principios en temas de la reflexión pedagógica de los profesores.

El aprendizaje colaborativo, que es nuclear en la propuesta pedagógica de la Universidad, puede tomarse como ejemplo del desarrollo de *aptitudes* porque es una manera eficaz de adquirir conocimientos y habilidades en el campo de los problemas que se trabajan y permite a los estudiantes aprender y dominar lenguajes, métodos y formas de validación de su disciplina o profesión. En el trabajo colectivo sobre problemas se desarrolla la capacidad de formular y resolver preguntas, de plantear y realizar proyectos, de diseñar y realizar planes de acción, así como la capacidad de aplicar los conocimientos adecuados a las situaciones que pueden presentarse en la vida profesional. Pero, además, una vez que a través del trabajo colaborativo se ha aprendido a establecer relaciones de mutua comprensión y mutua ayuda, también se ha abierto el campo para el desarrollo de las *actitudes* propias de la formación ciudadana, como el reconocimiento del valor de lo colectivo y del diálogo; la disposición a trabajar con otros y para otros con generosidad y atendiendo a principios éticos; la solidaridad que permite sentir la ansiedad o el dolor ajeno y compartir la felicidad del otro; la capacidad de reconocer el valor de las diferencias y aprender de esas diferencias; la disposición a pensar, a decidir y a actuar con autonomía, a partir de criterios y razonamientos propios, y la disposición a prever, a valorar y a asumir responsablemente las consecuencias de la propia acción. Como se ve, las dimensiones de la ética y la estética están claramente presentes en los procesos formativos colaborativos. En los próximos años se ampliará el trabajo colaborativo entre los profesores, entre los estudiantes, y entre los profesores, los estudiantes y otros actores sociales. Este trabajo colaborativo dará forma y contenido concretos al cambio cultural y pedagógico que fortalecerá y enriquecerá la formación integral en la Universidad Nacional de Colombia.

▶ **Reconceptualización del Bienestar Universitario para el bien ser y el buen vivir**

La Universidad ha mantenido su liderazgo nacional e internacional a pesar de las crisis sociales, sanitarias, económicas, entre otras, que ha tenido que enfrentar especialmente en los últimos años. Nuestro compromiso con la educación de calidad y la protección del bienestar y la salud de los integrantes de la comunidad universitaria en la gestión social de la pandemia no solo mantuvo a la Universidad viva, activa, solidaria y sostenible, sino que además le aportó una gran cantidad de aprendizajes para superar las crisis y crecer en medio de las dificultades. Estos aprendizajes fueron posibles gracias a nuestra comunidad académica y a la construcción colectiva de pilares sólidos que nos permitieron mantener nuestras fortalezas a pesar de los cambios, y que hoy favorecen la discusión sobre la necesidad de reconceptualizar el bienestar universitario.

El Bienestar Universitario, en el marco del planteamiento del proyecto colectivo para la formación integral y el desarrollo sostenible de la nación, se entiende como una política estratégica fundamental para que la comunidad universitaria consolide sus proyectos de vida en armonía con el ser y hacer universitario y en respuesta al compromiso ético, social con la construcción de nación y, así, superar los múltiples retos que tenemos como sociedad y habitantes de una casa común.

Uno de los compromisos planteados en este Plan Global de Desarrollo 2022-2024 se enfoca en la reconceptualización del Bienestar Universitario, basado en el concepto del “bien ser y buen vivir”, que implica promover el desarrollo humano integral de las personas que integran la comunidad universitaria para que puedan participar plenamente de la vida universitaria, acceder al conocimiento, expresarse adecuadamente, llevar y promover una vida saludable, enriquecer la sensibilidad, ser respetados y respetar a otros, cuidar y proteger la naturaleza, vivir en un ambiente sano, estar integrados socialmente con principios y valores éticos, que les permita la toma responsable de decisiones y el ejercicio de su autonomía, con el propósito de alcanzar una “vida buena”, una “vida digna”, un “bien-ser-estar” en comunidad.

En la Universidad Nacional de Colombia construimos nación en colectividad y a través del diálogo, el respeto y el reconocimiento por la diferencia, con valores éticos de transparencia, solidaridad, legalidad y probidad. En este sentido, la Universidad reconoce el

valor de la diferencia y la diversidad como principales activos de la Institución, sustentando en la riqueza cultural y patrimonial de las nueve sedes a lo largo del territorio nacional que constituyen una comunidad universitaria diversa, plural e incluyente. Continuaremos promoviendo el enfoque de la inclusión para el fomento de la equidad, mediante el fortalecimiento y consolidación de programas y proyectos como el Observatorio de Asuntos de Género, el Observatorio de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad, así como iniciativas editoriales de divulgación y comunicación que favorecen la inclusión y la democratización de la ciencia y la cultura.

Cada integrante de la comunidad es un agente de cambio y transformación que debe aportar al propósito común, desde su historia de vida, capacidades e intereses, pues es la diversidad la que nos hace fuertes y pertinentes para resolver las múltiples necesidades sociales y los retos planetarios. Ello implica el desarrollo de capacidades sensibles, creativas, intelectuales y vitales en coherencia con los roles sociales de cada persona como individuo y como parte de un colectivo. El bienestar universitario se soporta en la corresponsabilidad que cada miembro de la comunidad tiene frente a la construcción de su propio bienestar y de los demás, a partir de aprovechar las posibilidades de formación y desarrollo personal y colectivo que ofrece la Universidad.

El proyecto de vida de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria está ligado profundamente a la Institución, que requiere repensar la organización para gestionar los programas, proyectos y estrategias que permitan el desarrollo humano con un enfoque de capacidades.

Para el cumplimiento de estas metas, el bienestar universitario requiere del direccionamiento estratégico en este Plan Global de Desarrollo mediante buenas prácticas que propicien condiciones favorables para la comunidad, conectado con la escucha activa tanto dentro de la Universidad y en los distintos contextos en los que se desarrolla la vida en la sociedad, propiciando espacios de diálogos, mediados por el respeto y el reconocimiento del valor de la diferencia.

En este sentido, se requiere la comprensión de las necesidades de crecimiento de cada estamento de la comunidad universitaria. *Para los estudiantes*, el bienestar universitario, entendido desde el “bien ser y buen vivir”, se orienta a la formación de ciudadanos

integrales comprometidos con la construcción de una sociedad equitativa, justa, incluyente y en paz, que a su vez vele por el cuidado del planeta. Se requiere forjar el carácter profesional que desarrolle capacidades de liderazgo público. En este marco, el bienestar universitario tiene como objetivo fortalecer las capacidades de los estudiantes a través del desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y emocionales que favorezcan el aprendizaje y complementen las actividades propias de la gestión del conocimiento, enriqueciendo la experiencia universitaria a partir de generar condiciones y oportunidades que promuevan la participación activa en la vida universitaria, la promoción de la salud, la expresión artística, la formación ética, a partir del reconocimiento y respeto de los derechos, del cumplimiento de los deberes, del comportamiento responsable, consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con lo público.

Nuestros *campus* son ambientes para la vivencia universitaria en donde se reconoce y valora la diversidad de pensamiento, intereses, cultura y subjetividades, además de constituirse en la mejor forma de practicar la convivencia y la participación ciudadana. Ello implica conformar una Política Institucional de Campus como Aulas en donde las prácticas deportivas, las actividades culturales y creativas, los espacios para el debate y la socialización, entre otros, se fomenten y apoyen en todas las sedes y se constituyan en la base principal para la formación de ciudadanos, creativos, felices y comprometidos con su comunidad. Son entonces los *campus* lugares para enseñar a vivir plenamente la vida a los estudiantes y sus actividades objeto de reconocimiento de créditos académicos.

Estos cambios requieren el fortalecimiento de las estrategias exitosas en el marco del Sistema Nacional de Bienestar, así como avanzar en la implementación de la primera fase del Plan Maestro de Alimentación, Alojamiento y Transporte, la promoción del enfoque de educación inclusiva para el fomento de la equidad, el reconocimiento de la diversidad e interculturalidad y el fortalecimiento de la estrategia de Universidad Promotora de Salud.

*Para los docentes*, motores del desarrollo universitario, la Universidad se constituye como un escenario propicio para que desarrollen plenamente sus capacidades integradas a su proyecto de vida y al abordaje de los retos del país. La estabilidad laboral y garantías como la posibilidad de formarse como doctores mediante comisiones de estudio, o contar con periodos sabáticos para el desarrollo intelectual y profesional, favorecen su desarrollo personal y comunitario. La Universidad cuenta con condiciones propicias para el

desarrollo del concepto del “bien ser y el buen vivir”, con la finalidad de materializar y consolidar las oportunidades de mejoramiento de las condiciones para la docencia, la investigación y la extensión. En este sentido, se requiere un permanente diálogo constructivo de las comunidades académicas para mejorar nuestra convivencia.

*Para los administrativos*, el desarrollo del concepto de bienestar universitario implica propiciar condiciones para el fortalecimiento de las capacidades a lo largo de su ciclo de vida en la universidad, mediante la actualización permanente que permita asumir los naturales procesos de cambio institucional y fomenten mejores relaciones interpersonales en un clima laboral armónico. También es fundamental propiciar oportunidades para el desarrollo de la carrera administrativa. La Universidad debe constituirse en un escenario para vivir plena y dignamente la vida. Ello incluye el plan de acción de UNISALUD, la gestión del Jardín Infantil, la Escuela UNAL y el IPARM como principales logros a potenciar.

Los más de 350 mil egresados vivos, son la fuerza que nos proyecta en los territorios y construye nación, identidad y orgullo UNAL con proyección más allá de nuestras fronteras. Como embajadores de la Universidad desde el compromiso, calidad, excelencia, aprendizaje continuo y responsabilidad social son la expresión del espíritu universitario que entregamos a la sociedad. Uno de los principales retos es fortalecer el vínculo entre la Institución y nuestros egresados, ampliando el espectro de su participación mediante la materialización de la política de egresados que busca su desarrollo personal, profesional y empresarial, así como su aporte al mejoramiento de los procesos académicos. Desde el proceso de formación se debe propender por generar reflexiones sobre los compromisos asumidos como egresados de una universidad pública, procurando el desarrollo de liderazgos colectivos y transformadores en sus contextos de influencia.

Finalmente, es necesario comprender que todos los integrantes de la comunidad universitaria debemos contribuir al propósito central de la formación integral de ciudadanos como agentes de cambio ético con conciencia social, que contribuyan al desarrollo con equidad y sostenibilidad de la nación.

## ► *Transformación digital institucional*

### *Bases conceptuales del cambio cultural*

La Universidad Nacional de Colombia busca cumplir cada vez mejor su propósito superior de aportar a la construcción de nación a través de la armonización permanente de las funciones misionales que definen su ser institucional, a saber, la docencia, la investigación y la extensión. Por su carácter público, se concibe a sí misma como una comunidad que ha aprendido desde la autonomía de pensamiento y se transforma para contribuir y construir colectivamente nación. Nuestra comunidad académica (inquieta, curiosa, creativa y proactiva) ha identificado múltiples necesidades de transformación en diferentes dimensiones.

La Universidad tiene que acometer por sí misma esta tarea de transformación en ejercicio de su autonomía para potenciar sus valores institucionales. Sabemos que la fortaleza de la Institución radica en el reconocimiento del valor de la pluralidad cultural, ideológica y de intereses que la constituyen. Por eso la Universidad, como universidad del Estado que protege y enriquece lo público, debe nutrirse de la riqueza y diversidad de las regiones y, en coherencia con su esencia, actuar desde el respeto por la diferencia y la inclusión social. Por esta razón, se ha puesto en el centro de este proyecto de Transformación Digital (TD) al ser humano concebido como agente del cambio requerido para la construcción nacional, con responsabilidad ética y social.

Los nuevos escenarios locales y globales, tanto educativos como sociales, económicos y culturales requieren transformaciones profundas de las instituciones, no solo adaptaciones paliativas. En la actualidad, los cambios culturales más importantes se han visto potenciados y soportados por una TD necesaria, vista como la movilización organizacional impulsada y mediada por la tecnología digital. Sin embargo, sus implicaciones van más allá de la innovación tecnológica. Al avanzar hacia la TD no solo se complementa la formación presencial con espacios virtuales que agilizan la transferencia de información, sino que se puede generar una nueva cultura institucional basada en relaciones que se dan sobre un plano de igualdad en la transmisión de saberes (docencia); en la

receptividad a nuevas ideas (investigación) y en la capacidad de proyectarse hacia la comunidad extendida que es la nación (extensión). De esta manera, nuestra visión de la TD apunta a fortalecer la relación entre conocimiento y democracia en múltiples dimensiones.

La TD no es opcional para la Universidad Nacional de Colombia. Cada segundo que se posponga el cambio incrementa la dificultad para acometerlo y los riesgos asociados a, literalmente, desaparecer del escenario local y global. Como lo plantea Klaus Schwab, “estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos” (Schwab. 2016)<sup>18</sup>. En este contexto la educación superior no puede ser solamente reactiva a ese profundo cambio.

Es importante señalar que, a pesar de que la Universidad Nacional de Colombia viene desarrollando desde hace algunos años una discusión y reflexión profunda sobre la TD, el tránsito efectivo hacia nuevas maneras de ejecutar procesos y procedimientos misionales, con ayuda de lo digital, lleva a que las organizaciones busquen consolidar políticas, programas y estrategias institucionales de TD coordinadas de manera más integral. Algunas universidades han visto como necesaria la conformación de una Coordinación de Estrategia Digital que lidere, entre otros aspectos, la generación de una cultura digital acorde con la dinámica del nuevo ecosistema tecnológico y que armonice el quehacer universitario en todos los niveles mediante la gestión de recursos tecnológicos y estrategias digitales.

Definitivamente, la transformación digital institucional es entendida en la Universidad Nacional de Colombia como un cambio cultural en donde la tecnología es apenas una herramienta para emprender innovaciones pedagógicas y de investigación, así como cambios fundamentales en la forma como la Universidad se relaciona con los territorios del país y con el mundo. Adicionalmente, la TD nos permite consolidar formas de organización más descentralizadas, flexibles y livianas, llevar a cabo la toma de decisión de manera más horizontal y democrática, y acceder a formas de trabajo por procesos más eficientes y efectivas.

---

<sup>18</sup> Documento sobre la cuarta revolución industrial elaborado por el Foro Económico Mundial en cabeza de su presidente Klaus Schwab (2016).

### *Desarrollo del cambio cultural en Transformación Digital*

La necesidad del fortalecimiento de la estrategia de TD se hizo evidente en el empalme rectoral de 2018. A partir de la identificación del problema, se convocó a profesores expertos en TD de las sedes Bogotá, Manizales y Medellín, para constituir un grupo que ha sido acompañado y liderado desde el primer momento por la Rectoría.

El proceso inició rápidamente con el taller de lanzamiento del proyecto en Bogotá en agosto de 2018 donde se expuso que la TD de la Universidad tiene como marco el Proyecto Estratégico Institucional con visión UN 2034 y continuó ininterrumpido con una secuencia de seis talleres de sensibilización hacia la TD en las sedes andinas y de presencia nacional, entre septiembre 24 y octubre 3 de 2018. Adicionalmente, el proyecto se ha nutrido de otras experiencias no solo en el campo de la educación superior, sino en otros ámbitos empresariales.

Como resultado general de estos talleres, se logró la identificación de imaginarios y expectativas sobre la TD de la Universidad, dentro del contexto de las capacidades y necesidades de cada sede. Con base en las experiencias y expectativas de docentes y administrativos asistentes a cada taller, encaminadas a construir un escenario apuesta de futuro que permita proyectar lo que se quiere alcanzar a partir de la ejecución de la estrategia de TD, se realizó además un ejercicio de identificación y priorización de los factores de cambio para, a partir de ellos, definir las estrategias consideradas como relevantes en el corto, mediano y largo plazo.

El Comité Nacional de Estrategia Digital es la máxima autoridad en materia digital en la Universidad y su secretaría técnica la ejerce la Dirección Nacional de Estrategia Digital (DNED), creada en 2019 (Acuerdo 316 de 2019 del CSU). La DNED está conformada por dos divisiones: la de Tecnología y la de Universidad Laboratorio, con la finalidad de asesorar a la Universidad en el diseño, formulación y establecimiento de políticas, estrategias y prácticas en materia tecnológica y de cultura digital, que habiliten la gestión

de la entidad en beneficio de la prestación efectiva de sus servicios y que, a su vez, faciliten la gobernabilidad y gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

La División de Tecnología cuenta con cuatro secciones de Estrategia Digital en las diferentes sedes de la Universidad. En este sentido, las responsabilidades de las Secciones de Estrategia Digital de las distintas sedes (antiguas Oficinas de Tecnología de la Información y la Comunicación (OTIC)) se han organizado bajo un modelo intersedes en donde cada vicerrector de Sede es el líder de la estrategia digital que le corresponde para toda la Universidad. Así, el vicerrector de la Sede Bogotá está encargado de liderar para las nueve sedes la Sección de Infraestructura y Gestión de Servicios TI. La Vicerrectoría de la Sede Medellín está encargada de la Sección de Aplicaciones para toda la Universidad. De la misma forma, en el caso de la Sede Manizales su responsabilidad nacional se concentra en la Sección de Seguridad de Información. Por último, la Sede Palmira coordina todos los esfuerzos de la Universidad relacionados con la Sección de Identidades Digitales. Como punto importante de articulación intersede cada sede se apoya en una Comité de Estrategia Digital que está integrado por expertos de toda la Universidad. Adicionalmente, en 2020 inició actividades la División Nacional Universidad Laboratorio UNALab, dependencia que genera iniciativas para aprovechar y potenciar los distintos tipos de conocimiento gestionados por nuestros investigadores, estudiantes, administrativos, grupos de investigación y *spin-off* en la gestión académico-administrativa de nuestra Institución, en todas las áreas del conocimiento.

En 2021 la Universidad creó la primera “Cátedra Nacional de Transformación Digital” para analizar la cultura de transformación digital como un fenómeno social y cultural. Este espacio invita a identificar y desarrollar aún más las capacidades y conocimientos de la comunidad universitaria en un trabajo intersedes donde se suman los conocimientos y experticias de los talentos para la resolución de los problemas institucionales y de la nación.

Gracias al trabajo adelantado en la Universidad en torno a la TD, durante la pandemia, por ejemplo, apoyamos al Hospital Universitario Nacional ante la crisis con herramientas como TeleUci y Telemedicina, y habilitamos el *call center* 24 horas para atender a nuestra comunidad con apoyo psicosocial. Logramos que el 85% de los 7500 cursos semestrales estuvieran en modalidad virtual con los mismos parámetros de calidad de los cursos presenciales. Expedimos cerca de 20000 diplomas de grado empleando la

tecnología Blockchain, lo que facilitó a los egresados el acceso a actividades laborales y a los estudios de posgrado en otras universidades de Colombia y el mundo. Desarrollamos el aplicativo #EstamosContigo UNAL para el cuidado de la salud de la comunidad universitaria en el proceso de retorno a nuestras nueve sedes.

### ***Avances y perspectivas para un cambio cultural en Transformación Digital***

El diseño de escenarios es el resultado de un proceso sistemático que parte de tener una comprensión sobre el significado de la TD en la Universidad Nacional de Colombia proyectada al 2034. Para ello se establecen unos referentes con base en los cuales se señalan los factores de cambio. Posteriormente, los factores de cambio son identificados de acuerdo con su ubicación temporal en el pasado, presente y futuro, y tipificados en tendencias o hechos portadores de futuro. Todo lo anterior, para encontrar los factores prioritarios, claves y estratégicos que serán interpretados para diseñar el escenario apuesta.

Debemos buscar que la Universidad Nacional de Colombia se consolide y se reconozca en el sector, el país y a nivel internacional no solo por su calidad educativa, sino, entre otros aspectos, por la articulación de la TD aplicada de manera integrada en los procesos misionales y administrativos.

La Universidad Nacional de Colombia se constituirá en un modelo para el país y la región, al generar una TD que pone en el centro a la comunidad universitaria, con el propósito de formar ciudadanos integrales como agentes de cambio ético con conciencia social, y apoyar su desarrollo en la ética, la gestión del cambio, el liderazgo colectivo, orientados a mejorar sus estándares en docencia, investigación y extensión.

La TD es una herramienta que genera profundos cambios que ayudan a fortalecer la responsabilidad social que históricamente ha caracterizado el ser institucional de la Universidad Nacional de Colombia. Gracias a eso buscamos un liderazgo nacional y regional a partir de un firme compromiso ético de reconocimiento de las personas en su diversidad, de los territorios en su especificidad geográfica y cultural y de los ecosistemas en su biodiversidad.

Este desarrollo solo se consolidará con el soporte que ha aportado la TD en todos los procesos que definen nuestro quehacer y que cambiará sustancialmente las relaciones entre todas y cada una de las personas que integran esta comunidad universitaria, no solo entre ellas, sino con la institución y el país en un entorno global.

El futuro de la Transformación Digital en la Universidad Nacional de Colombia depende de una construcción de carácter social que realizan los actores de nuestra comunidad universitaria. Solo con su participación, ideas, impulso y compromiso la Universidad Nacional de Colombia logrará el importante cambio cultural de la Transformación Digital Institucional.

### ▶ ***Hacia un modelo Intersedes***

El despliegue de la Universidad Nacional de Colombia en el territorio nacional para cumplir con su misión de ser la universidad pública por excelencia de la nación, representado físicamente en sus nueve sedes, suscita tensiones permanentes para la gestión universitaria que se ubican entre la necesidad de consensuar acuerdos nacionales para promover su unicidad, articulación e identidad institucional y la necesaria autonomía de las sedes y facultades, para responder a las características, idiosincrasias, necesidades y dinámicas particulares de los contextos regionales y locales.

Durante las décadas precedentes, la universidad afrontó la gestión universitaria desde la lógica de un modelo multi-sedes, fundamentado en que cada sede gestiona y dispone, con un grado importante de independencia, los recursos necesarios para resolver sus propias necesidades y oportunidades. Este modelo permitió consolidar la autonomía y eficiencia de las sedes para responder a las dinámicas internas y de articulación regional. Sin embargo, terminó promoviendo una cultura de competencia entre sedes por los recursos siempre escasos y creando un sinnúmero de inequidades hoy evidentes entre sedes y facultades. El modelo inter-sedes que se ha venido promoviendo para superar esta situación, busca entre otros aspectos, promover una cultura de equidad, de inclusión, de liderazgos colectivos y transformadores, de garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una formación de alta calidad independientemente de su lugar de ingreso, de promover la cultura de que profesores e investigadores pertenecen

a la Universidad y aportar al desarrollo universitario y del país, independiente de su lugar de adscripción, y de promover el concepto y aplicación de *planta global y flexible* de los empleados administrativos. Todo ello cimentado en la colaboración entre las sedes y las unidades académicas, para atender y resolver sus situaciones internas y responder desde el conocimiento al desarrollo con equidad y respeto de la riqueza de la diversidad de cada una de las regiones que constituyen la nación colombiana.

*El modelo inter-sedes convoca a la unicidad, articulación e identidad institucional desde el reconocimiento de la diferencia y la diversidad.* las diferencias connaturales a sus sedes y campos del conocimiento, y la riqueza de la diversidad de territorios y culturas, son valor central de la capacidad y riqueza de nuestra institución, que tiene la obligación de contribuir a consolidar el proyecto de nación desde la perspectiva del desarrollo con equidad de sus regiones. Es desde esta perspectiva en la que se forman integralmente cada semestre, desde el saber universal y de la ética en los diversos campos del conocimiento, más de 60 mil ciudadanos provenientes del 90% de los municipios del país, como líderes de transformación de sus territorios, respetuosos de su patrimonio natural y cultural, y conscientes y comprometidos con el valor de lo público.

*En el modelo inter-sedes, cada sede es un espacio académico desde donde simultáneamente se resuelve lo regional y se construye lo nacional.* La Universidad Nacional de Colombia como un proyecto cultural, científico y colectivo, asume desde el modelo inter-sedes un enfoque territorial con dimensión de nación, que implica actuar desde el saber universal, de cara a las realidades, problemas y procesos internos y contextuales, bajo la lupa de la sostenibilidad (social, financiera, ambiental) y la sustentabilidad, vistas desde una dimensión tanto ética como política (Jiménez y Novoa, 2014), generando desde allí, sentido de pertinencia y pertenencia, y un modo de comportamiento tanto dentro de la universidad como en su articulación externa. Desde el modelo inter-sedes entonces, cada sede adquiere esta doble connotación, son espacios intelectuales, académicos y culturales que consolidan capacidades para el desarrollo local y regional y, simultáneamente, aportan desde la diferencia y la diversidad a la construcción de universidad y de nación.

*La equidad es un valor central al modelo inter-sedes desde el reconocimiento al valor de la diferencia y la diversidad* de cada una de las sedes. Hoy, cada Sede de la Universidad da cuenta de capacidades y fortalezas distintivas que recogen la historia de su

constitución, desarrollo, evolución y consolidación. Sin embargo, aunque la diversidad y la diferencia que potencia el quehacer académico son valores de la riqueza institucional, la diferencia soportada en la inequidad y la exclusión no lo son. Hoy, las inequidades son visibles e importantes entre sedes y facultades en términos de disponibilidad de recursos humanos, de infraestructuras y tecnologías, para atender el compromiso institucional con el desarrollo regional y el bienestar universitario. El modelo inter-sedes, no reemplaza la gestión necesaria con perspectiva de equidad, para fortalecer la disponibilidad de recursos humanos, de infraestructura o tecnológicos necesarios en las sedes que con mayor urgencia lo requieran. Sin embargo, este modelo propone poner a disposición de la formación y la gestión del conocimiento, los recursos de la Universidad en su conjunto. De manera tal que, por ejemplo, una pregunta de investigación formulada por un grupo de investigación en Amazonas pueda hacer uso de recursos de laboratorio ubicados en cualquier otra de las ocho sedes para contribuir a realizar los experimentos requeridos dentro del proceso.

*El modelo inter-sedes entiende la Universidad como un sistema de capacidades distribuidas.* La sumatoria de las fortalezas constituidas en cada sede puestas al servicio de la construcción de la nación, más allá de las dinámicas propias de la sede, constituyen una riqueza incomparable de nuestra institución. El modelo inter-sedes, apunta a fortalecer la autonomía de sedes y facultades para la toma de decisiones que sin desdibujar la unicidad e identidad institucional alcancen los mejores resultados posibles, pero propone que las capacidades distintivas logradas se pongan al servicio de la construcción colectiva de toda la Universidad. Un ejemplo de capacidades distribuidas en las sedes puestas al servicio del desarrollo institucional, lo constituye el programa de transformación digital. Cada una de las sedes andinas, en concordancia con sus fortalezas asumió un componente y es responsable del mismo para toda la Universidad. La Sede Bogotá está encargada de liderar la Sección de Infraestructura y Gestión de Servicios TI, la Sede Medellín la Sección de Aplicaciones, la Sede Manizales de la Sección de Seguridad de información y, por último, la Sede Palmira coordina todos los esfuerzos de la Universidad relacionados con la Sección de Identidades Digitales. Como punto importante de articulación inter-sedes cada sede lidera un Comité de Estrategia Digital que está integrado por expertos de toda la Universidad

*El modelo inter-sedes es liderazgo colectivo, colaborativo y transformador.* El modelo inter-sedes busca promover la circulación del conocimiento entre las sedes y de las mejores prácticas académicas y administrativas. Aprender permanentemente de los otros y

enriquecernos de la diversidad de las capacidades consolidadas. Desde las fortalezas de las sedes es posible dirigir programas y proyectos que beneficien a la Universidad en su conjunto. Desde esta perspectiva, será posible pensar en programas de formación de pregrado y posgrado con carácter nacional, institutos nacionales de investigación y programas nacionales de extensión universitaria. De igual manera, en los procesos administrativos podremos avanzar desde las mejores prácticas de la gestión administrativa y financiera incluyendo la posibilidad de formular centros de recursos compartidos entre las sedes.

Un buen ejemplo del liderazgo y trabajo colaborativo propuesto en el modelo inter-sedes lo constituye la Sede de La Paz (Cesar) que busca ser un laboratorio de innovación académica y pedagógica para la Institución y un modelo de Educación centrado en el aprendizaje. Allí, confluyen las unidades académicas con programas homólogos en las sedes andinas para discutir y acordar cómo poner en marcha los procesos de formación en los seis programas de pregrado propuestos para la formación integral de científicos y profesionales capaces de liderar la transformación regional. En compañía de profesores de esas unidades académicas se formularon conjuntamente las mallas curriculares de los seis programas de pregrado, evidenciando y proponiendo interacciones entre ellos. Algunos de los profesores de las sedes andinas han acompañado los procesos de formación de las primeras cohortes, asumiendo el reto del modelo propuesto, centrado en un ciclo de fundamentación sobre los diversos lenguajes de los saberes y priorizando los procesos de aprendizaje del estudiante, en formatos de aula compartida por varios profesores. Posteriormente han sido estas mismas unidades académicas de las sedes, las que han participado en la formulación de los concursos docentes y la selección de la planta de profesores. Como resultado, han surgido varios procesos de colaboración entre programas y se potencia la idea de que las capacidades docentes o de infraestructura puedan ser usadas por todos los programas homólogos, sin importar en qué sede se encuentren.

*El modelo inter-sedes es asociatividad, es trabajo colaborativo y en red comprometido con el desarrollo regional como condición de un país más equitativo. Adicionalmente, los alcances de la gestión universitaria y la responsabilidad de la comunidad académica en cada una de las sedes, las responsabilidades trascienden los límites de las preocupaciones internas, comprometiendo a la universidad entre otros aspectos, a liderar el posicionamiento de la educación y la gestión del conocimiento como elementos críticos de la construcción de tejido social de las regiones y su incorporación al proyecto general de nación; a procurar la articulación entre los*

resultados de la gestión institucional con las necesidades y aspiraciones de las comunidades en los contextos regionales y de la sociedad colombiana en su conjunto; a comprometerse con modelos de gestión orientados al desarrollo de una educación pública sostenible y sustentable; y a liderar mediante el ejercicio del liderazgo colaborativo, la vinculación de la comunidad universitaria colombiana a las redes globales de ecosistemas sustentables basados en conocimiento.

La formulación preliminar del modelo inter-sedes y sus desarrollos iniciales, se han sustentado en trabajos como los del Centro de Pensamiento en Transformación Organizacional con énfasis en las sedes de presencia nacional que, liderado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Sede Bogotá, las direcciones de sedes y la Vicerrectoría General, ha generado diálogos inter-sedes donde se revisan los elementos convergentes de las dinámicas universitarias y establecen programas o proyectos colaborativos entre las sedes. El modelo inter-sedes soportado en la interacción, el liderazgo colaborativo y colectivo, la circulación del conocimiento, nos permitirá aportar al futuro de una Universidad verdaderamente nacional, incluyente y equitativa, que pueda aprovechar su conocimiento para resolver las problemáticas apremiantes de la nación haciendo uso de las capacidades consolidadas en todas las sedes. Cada uno de nosotros está invitado a esta transformación cultural para sentir que más allá del lugar de adscripción pertenecemos a una única Universidad que nos ofrece las capacidades en sus nueve sedes y desde la cual podemos aportar al desarrollo con equidad de la nación.

## **7.2 EJES ESTRATÉGICOS, PROPÓSITOS, PROGRAMAS, INDICADORES, METAS, ACCIONES ASOCIADAS**

Los **ejes estratégicos** son contenedores de las grandes apuestas temáticas de la Universidad Nacional de Colombia para el periodo 2022-2024. El presente plan se fundamenta en cuatro ejes estratégicos que describen la orientación de los esfuerzos en el corto plazo, para garantizar una visión futura de Universidad en conexión con el país y con el mundo:

- ▶ Construcción de nación y paz sostenible desde los territorios.
- ▶ Liderazgo académico nacional en un entorno global.

- ▶ Armonización de las funciones misionales para la formación integral.
- ▶ Universidad autónoma y sostenible.

Cada eje plantea a su vez unos **propósitos sustantivos**, que son un conjunto de objetivos amplios que representan el sustento del eje y, al mismo tiempo, los fines esenciales de la Universidad para avanzar en el corto plazo y mediano plazo. **Los programas** contenidos en cada eje identifican de forma concreta el sentido y el alcance temático de los esfuerzos institucionales que se realizarán en la vigencia del plan.

La definición de **indicadores y metas de mediano plazo** implica la estimación cuantitativa o cualitativa de los objetivos trazados, sus variables sustantivas y su dimensión temporal al 2024. Estos indicadores y metas nos permiten establecer mecanismos de medición para monitorear la producción y logro del PGD. Un número importante de las variables asociadas a los indicadores y líneas base comprometidas en cada programa de este PGD, hacen referencia a conceptos o constructos los cuales, además de representar y hacer alusión a construcciones teóricas -formación integral, bienestar, políticas, calidad, etc.-, no pueden ser medidos y expresados de manera simple y concreta en el presente PGD. Estos indicadores compuestos propuestos, dada su naturaleza y carácter relativamente nuevo requieren desarrollos metodológicos que demandan un tiempo razonable para la construcción de los instrumentos que permitan aproximar su medición. Por lo antes expuesto, algunos de los indicadores propuestos en este documento, así como sus características de línea base y metas cuantitativas, no se encuentran disponibles, dado que aún no han sido desarrollados de manera precisa al momento de redactar este plan. En los primeros meses de desarrollo del presente PGD se deben afinar los instrumentos de medición de la totalidad de indicadores que hacen parte del componente medible, los cuales, además de tributar al presente plan, deben aspirar a ser sostenibles a mediano y largo plazo.

Las **acciones asociadas a cada programa** permiten plantear los principales cursos u hojas de ruta factibles y necesarias para el logro de los objetivos y las metas planteadas. Los planes de acción de cada una de las sedes deben articular, a su vez, estrategias o acciones bandera alineadas a cada uno de los programas y ejes estratégicos del presente PGD.

## **EJE ESTRATÉGICO 1. CONSTRUCCIÓN DE NACIÓN Y PAZ SOSTENIBLE DESDE LOS TERRITORIOS**

### ***Descripción general:***

Los fines misionales de la Universidad nos confiere una responsabilidad histórica para aportar a la reconstrucción del tejido social, político, económico y cultural de las comunidades que conforman el territorio colombiano, a través de la gestión del conocimiento. El territorio, lo local, la región, se constituye en el espacio clave para construir, liderar y sostener desde la Universidad las condiciones que procuren la paz con equidad. Con una perspectiva inter y transdisciplinar la Universidad Nacional de Colombia debe favorecer y entablar diálogos con las comunidades en sus territorios mediante la escucha activa y valorando su diversidad, para robustecer los procesos colectivos transformadores que mejoren la convivencia y las capacidades de liderazgo colectivo transformador que, a su vez, mejoren la convivencia y el bienestar social en todo el país.

### ***Propósitos sustantivos:***

La Universidad Nacional de Colombia se propone potenciar su papel en co-crear soluciones a las problemáticas nacionales desde y con los territorios, además de abordar las acciones para la paz desde las comunidades académicas, estimulando liderazgos compartidos y nuevo conocimiento. Para esto, el eje ubica tres programas estratégicos con acciones dirigidas a: 1) proyectarse en los territorios; 2) aportar al desarrollo territorial desde la gestión del conocimiento; y 3) apoyar las acciones que las comunidades en los territorios y el Estado requieren hacia la consolidación de la paz con equidad.

▶ **Programa 1 (E1P1). Cultura y construcción de Paz**

**Descripción:**

Este programa estratégico se formula a partir de la responsabilidad y la capacidad de la Universidad Nacional de Colombia para contribuir, co-crear y colaborar con las comunidades en la solución de problemas estructurales que afectan las condiciones para alcanzar escenarios de paz en los territorios. El principal papel de la UNAL en la construcción de una Paz sostenible está en la gestión de conocimiento, la movilización de ese conocimiento hacia y desde las comunidades y estimular el diálogo de saberes y el liderazgo con los territorios para promover el desarrollo.

La acción institucional del E1P1 debe ser liderada desde el trabajo interseces, las facultades, los centros y los institutos, las unidades académicas y las comunidades académicas organizadas en todas las formas que estimula la UNAL.

**Objetivos E1P1:**

- ▶ Potenciar a las Sedes de Presencia Nacional -SPN - como nodos estratégicos de convergencia de las acciones de investigación, extensión, emprendimiento y transferencia de procesos de innovación social y tecnológica; y como nodos operativos del modelo interseces.
- ▶ Co-construir e implementar soluciones a retos y problemáticas priorizadas por el territorio y relacionadas con el desarrollo sostenible y la construcción de paz.
- ▶ Fortalecer desde las nueve sedes la gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo universidad-sociedad civil-gobiernos locales.
- ▶ Ampliar y fortalecer la infraestructura física, tecnológica y las capacidades UNAL en ciencias de la salud.

## Metas e indicadores del E1P1:

Nombre del indicador	Meta 2024	Dependencia responsable	
		del Indicador	de la Información
Porcentaje de avance en el diseño e implementación del marco de operación del modelo intersedes en las 9 sedes y en el nivel nacional.	100%	Vicerrectoría General, Vicerrectorías de Sede y Direcciones de SPN	Vicerrectoría General
Tasa de variación porcentual de soluciones a retos co-construidos con y desde los territorios (inversión, investigación, extensión, creación e innovación) formulados y desarrollados para el fortalecimiento de las entidades y procesos territoriales.	Aumento anual del 10%	Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectorías de Sede y Direcciones de SPN, Dirección Nacional de Planeación y Estadística	Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectorías de Sede y Direcciones de SPN, Dirección Nacional de Planeación y Estadística
Número de Planes Estratégicos Departamentales de CT&I acompañados en sus procesos de formulación.	9	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectorías y Direcciones de Sede	Vicerrectorías y Direcciones de Sede
Tasa de variación porcentual de movilidades e intercambios (docentes, estudiantes, egresados y administrativos) presenciales y virtuales entre sedes y con sus territorios.	Aumento anual del 10%	Vicerrectoría Académica, Vicerrectorías y Direcciones de Sede	SIA, SARA y SIE
Tasa de variación porcentual en la producción académica en colaboración con actores del territorio (Artículos, tesis, ponencias, informes, actividades con participación de actores provenientes de las comunidades).	Aumento anual de 10%	Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación, Dirección Nacional de Talento Humano	SARA, Hermes, Comité de Puntaje.
Número de estudios de viabilidad académica, técnica y financiera para expandir las capacidades en Ciencias de la Salud en el territorio	2	Vicerrectorías Sede Bogotá y Sede Medellín	Vicerrectorías Sede Bogotá y Sede Medellín

## Acciones asociadas al E1P1 y correspondencia con orientadores estratégicos

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*
Fortalecer y ampliar el espectro de actuación de la Red Paz UNAL	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Promover Centros de Excelencia en temas estratégicos y de importancia para el país	<input type="radio"/>			
Afianzar los laboratorios de innovación social de la Universidad	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recuperar la Red de Comités de Ética en Investigación y Extensión		<input type="radio"/>		
Contribuir a los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) desde la política de investigación, extensión e innovación social.			<input type="radio"/>	
Construir programas y convocatorias en sectores clave para el sector rural y marítimo			<input type="radio"/>	
Impulsar los programas de Telemedicina y TeleUCIs para el aumento de la cobertura y calidad de la atención en salud	<input type="radio"/>			
Gestionar la viabilidad de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Sede Medellín	<input type="radio"/>			

\* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada de forma directa con: (ODS-MS) Objetivos de Desarrollo Sustentable y Misión de Sabios; (RAI) Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional; (PLei) Marco orientador del PLei, en su versión 1.5; (CyC) Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas.

## ▶ **Programa 2 (E1P2). Ecosistema UNAL de Campus y Campos Sustentables**

### **Descripción:**

Este programa estratégico se formula con la intención de integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la dinámica de corto, mediano y largo aliento de la Universidad, en cómo se entienden y cómo se contribuye a su consecución. Por ello, el Ecosistema de Campus y Campos Sustentables tiene iniciativas transversales que tocan muchos componentes de la Universidad en su relación con el entorno y con los territorios en la gestión del conocimiento y su liderazgo. Desde los proyectos de infraestructura, pasando por la gestión ambiental, hasta la filosofía de armonización de las funciones misionales, el Bienestar Universitario y el enfoque territorial, todo eso conlleva a posibilitar una comunidad UNAL como agente de cambio para la paz de nuestro país y para la sustentabilidad y supervivencia de la especie humana.

La acción institucional del E1P2 debe ser liderada desde las direcciones de sede, las vicerrectorías, las unidades académicas y las comunidades académicas organizadas en todas las formas que estimula la UNAL.

### **Objetivos E1P2:**

- ▶ Contar con infraestructura y planta física moderna, accesible, multifuncional, sostenible y sustentable que responda de manera oportuna y eficiente a las características de la comunidad universitaria y del territorio, con prioridad en las Sedes de Presencia Nacional.
- ▶ Realizar programas de mantenimiento a la infraestructura de las Sedes, que ajuste unas mejores condiciones en las instalaciones que no se puedan renovar o modernizar.
- ▶ Apropiar los Objetivos de Desarrollo Sostenible como elementos dinamizadores, articuladores y de acción para el cumplimiento de las metas institucionales.
- ▶ Impulsar los campus de la Universidad Nacional de Colombia como referentes a nivel nacional de innovación ambiental y de prácticas institucionales y personales saludables y sostenibles.
- ▶ Dar cumplimiento a la declaratoria institucional dada por el Consejo Superior Universitario, con relación al reconocimiento del cambio climático como una emergencia.

### Metas e indicadores gruesos del E1P2:

Nombre del indicador	Meta 2024	Dependencia responsable	
		del Indicador	de la Información
Porcentaje de avance en la ejecución del plan de gestión de activos de infraestructura para el periodo 2022 - 2024	100%	Rectoría, Vicerrectoría General, Vicerrectorías y Direcciones de Sede y Direcciones de Ordenamiento y Desarrollo Físico	Direcciones de Sede y Direcciones de Ordenamiento y Desarrollo Físico
Porcentaje de políticas de sostenibilidad UNAL implementadas a partir de los factores del GreenMetrics para campus sustentables	60%	Rectoría, Vicerrectoría General y Direcciones de Ordenamiento y Desarrollo Físico	CTNGA, Gestión Ambiental, Vicerrectoría de Investigación y Dirección Nacional de Planeación y Estadística
Porcentaje de políticas con componentes ODS incorporados en planes y políticas de la Universidad	50%	Vicerrectoría General, Vicerrectoría de Investigación y Dirección Nacional de Planeación y Estadística	CTNGA, Gestión Ambiental, Vicerrectoría de Investigación y Dirección Nacional de Planeación y Estadística
Posición mundial de la Universidad en el ranking UI GreenMetric World University Ranking.	Avanzar 7 posiciones (llegar a la posición 45)	Vicerrectoría General	CTNGA, Gestión Ambiental

## Acciones asociadas al E1P2 y correspondencia con orientadores estratégicos

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*	CSU*
Iniciar la priorización de las obras y definir cómo van a ser las intervenciones de manera que sean sostenibles y sustentables.					<input type="radio"/>
Establecer el hilo conductor, asociado al Plan Estratégico Institucional, que defina mecanismos de priorización de infraestructura en las Sedes para que no se quede a disposición del Vicerrector de turno.					<input type="radio"/>
Definir de manera explícita en este Plan Global de Desarrollo la infraestructura necesaria, a través de un proyecto específico liderado desde el nivel nacional que involucre a todas las Sedes priorizando la inversión en infraestructura, con apuestas y recursos comunes para todas las Sedes y Facultades de la Universidad.					<input type="radio"/>
Realizar los estudios e inversiones necesarias, estableciendo en el primer año una directriz que defina qué edificios son recuperables mediante mantenimiento y cuáles definitivamente requieren nuevas edificaciones; con el fin de ir alineando los temas presupuestales a estos dos objetivos.					<input type="radio"/>
Definir los énfasis, presentar las líneas presupuestales y establecer la hoja de ruta en infraestructura.					<input type="radio"/>
Estudiar la solicitud de la Facultad de Ciencias- sede Bogotá (llevar los proyectos FBIG (Farmacia, Biología, Instituto de Ciencias Naturales y Geociencias) hasta la fase de licencia o Fase 3) e incorporarla en la hoja de ruta de Infraestructura de la Universidad.					<input type="radio"/>
Priorizar sin recursos, la solución a la grave problemática de infraestructura de la Facultad de Ciencias de la Sede Bogotá, la cual se orientará al apoyo en la gestión de recursos financieros a partir de proyectos, presentados por las respectivas comunidades o Unidades Académicas Básicas, afectadas, conforme el compromiso expuesto por la decanatura.					<input type="radio"/>
Establecer un plan de gestión de activos de Infraestructura para el desarrollo sostenible que considere un inventario actualizado de necesidades y proyecciones de infraestructura física de la Universidad (gestión de bienes inmuebles, conservación, mejora y desarrollo de edificaciones y obras complementarias) bajo una perspectiva de sostenibilidad integral (Institucional, ambiental, financiera, social) que se aproxime a fuentes de financiamiento disponibles para cada caso, con horizonte a 2034 y que permita priorizar las obras que se ejecutarán en el presente PGD.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*	CSU*
Generar un marco ambiental para el desarrollo de la infraestructura física de los campus de la UNAL	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
Formular la Política de Eficiencia Energética UNAL e implementar la primera etapa del Sistema de Gestión Energética UNAL	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
Formular e implementar proyectos o acciones compatibles con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, orientados a la sustentabilidad de los campus de la UNAL, preservando los aspectos bióticos y físicos y optimizando los componentes social, económico y ambiental	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
Generar una red de sinergias con actores internos y externos a la Universidad, que permitan establecer estrategias que propendan por el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad	<input type="radio"/>				
Ejecutar los programas ambientales en función de necesidades y oportunidades de mejora	<input type="radio"/>				
Evaluar la efectividad de las acciones en torno a la sustentabilidad de los campus UNAL	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
Proponer e implementar mecanismos que apunten a la neutralidad de carbono en los campus de la UNAL	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
Establecer un Sistema de Información Ambiental UNAL	<input type="radio"/>				
Proyectar el crecimiento, mejoramiento y la adecuación de la planta física de los campus a partir de la estandarización de unos criterios mínimos de campus accesibles, sostenibles y sustentables.	<input type="radio"/>				
Proteger y preservar el medio ambiente mediante el aumento áreas preservadas y protegidas en los campus	<input type="radio"/>				
Contar en los Campus con un número de áreas mínimas productivas (huertas, compostaje, cultivos, etc.)	<input type="radio"/>				
Fortalecer la investigación ambiental en la Universidad mediante la articulación de las sedes en el aprovechamiento de sus territorios y cultura, con los contenidos y vocación de los programas académicos	<input type="radio"/>				
Fortalecer la implementación de la Política de Gestión de Documentos Electrónicos y la cultura de uso racional de papel	<input type="radio"/>				
Definir e implementar el programa de uso eficiente de materiales, promoviendo la reducción de plásticos de un solo uso y apropiar los lineamientos de la Economía Circular	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		

\* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada de forma directa con: (ODS-MS) Objetivos de Desarrollo Sustentable y Misión de Sabios; (RAI) Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional; (PLei) Marco orientador del PLei, en su versión 1.5; (CyC) Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas; (CSU) Solicitudes del Consejo Superior Universitario para aprobar este documento.

## **EJE ESTRATÉGICO 2. LIDERAZGO ACADÉMICO NACIONAL EN UN ENTORNO GLOBAL**

### **Descripción general:**

La Universidad Nacional de Colombia debe mantener y fortalecer su liderazgo académico para incidir en las transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales mediante la participación e incidencia crítica de sus docentes, estudiantes y egresados en los procesos y espacios de decisión del país. Es fundamental la presencia activa de nuestros académicos en las organizaciones que integran los sistemas de educación, ciencia, tecnología e innovación, competitividad, y en la sociedad civil. A su vez, el proceso de formación integral debe generar la apropiación de valores éticos y democráticos y preparar al estudiante para comprender la realidad de su territorio, hacer nuevas preguntas y transformar su entorno como ciudadano, líder y profesional dispuesto a interactuar en ámbitos locales, nacionales e internacionales. Asimismo, buscamos una Universidad que proyecte este liderazgo nacional, construido desde los territorios, hacia un liderazgo global a través de una apuesta por el Sur.

### **Propósitos sustantivos:**

La Universidad Nacional de Colombia se propone mejorar su posicionamiento estratégico y de liderazgo para afrontar los retos del país y del contexto internacional / global / planetario, desarrollando capacidades de liderazgo colectivo y transformador en las siete áreas del conocimiento en las que tiene programas curriculares. Para esto, el eje contiene dos programas estratégicos con acciones dirigidas a: 1) consolidarse como el actor académico líder y estratégico más importante para el país; 2) Posicionarse como institución formadora y espacio de diálogo para líderes y lideresas sociales y funcionarios y funcionarias que inciden en las decisiones públicas; 3) Fortalecer un liderazgo académico nacional, internacional y de apuesta por el Sur<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> *Apuesta entendida como construcción de un diálogo simétrico con el Norte. Podemos dialogar con el Norte desde una fortaleza de proyectos y de pensamiento académico que existe, que es fuerte y que podemos liderar desde el Sur. No se trata de aislarse del resto del contexto global, sino de equilibrar esta asimetría que se mantiene en los sistemas de medición científica, de publicaciones, de rankings, de financiamiento e iniciativas de investigación, etc.*

### ▶ **Programa 3 (E2P1). Ecosistema de liderazgo público**

#### **Descripción:**

Este programa estratégico implica reconocer el liderazgo en términos de la capacidad de orientar un colectivo o de representar, encararlo y dirigirlo, pero también y más importante, en términos de la capacidad de abrir espacio a otros liderazgos, de eso trata el liderazgo colectivo y transformador. En este sentido, el trabajo de la Universidad es acompañar a las comunidades para que en ellas mismas configuren liderazgos. Es un liderazgo que pone énfasis en lo público, siendo lo público el pensamiento colectivo, con una mirada en el largo plazo. Este liderazgo es una manera de promover la toma de consciencia y autonomía de los grupos sociales, y la posibilidad de aportar herramientas para esos liderazgos. No se trata de individuos, sino de colectivos que asumen su autonomía y su capacidad de gestión. Los grandes problemas sociales requieren del concurso de distintas personas e instituciones. El trabajo con otras IES, parte del respeto mutuo, de la posibilidad de escuchar y de construir con los otros. Se espera que las personas que egresan de la UNAL sean líderes en los distintos espacios en los que interactúan.

La acción institucional del E2P1 debe ser liderada desde el modelo intersedes, con las vicerrectorías, institutos y la red de egresados UNAL y las comunidades académicas organizadas en todas las formas que estimula la UNAL.

#### **Objetivos E2P1:**

- ▶ Fortalecer el posicionamiento de la Universidad en escenarios de toma de decisión, tanto en el sector público como privado.
- ▶ Fortalecer los espacios para la reflexión sobre problemas estratégicos de las regiones y el país, en un esfuerzo conjunto comunidad-estado-sector productivo.
- ▶ Fortalecer las habilidades y competencias que favorecen el liderazgo en los miembros de la comunidad universitaria.
- ▶ Promover una cultura de liderazgo público en la sociedad y en las comunidades donde la Universidad hace presencia.
- ▶ Fortalecer el Programa, la Red y el Sistema de Información de Egresados de la Universidad.
- ▶ Fortalecer la reputación, el prestigio y el reconocimiento de la Universidad y de la marca UNAL.

- ▶ Impulsar y facilitar el diálogo entre la comunidad universitaria y el Consejo Superior Universitario.

### **Metas e indicadores gruesos del E2P1:**

Nombre del indicador	Meta 2024	Dependencia responsable	
		del Indicador	de la Información
Porcentaje de avance en la implementación del ecosistema de liderazgo público de la Universidad	100%	Vicerreorías General, Académica y de Investigación, Dirección Nacional de Planeación y Estadística	Vicerreorías General, Académica y de Investigación, Dirección Nacional de Planeación y Estadística
Número de planes y proyectos intersedes e interdisciplinarios de la EPPU encaminados a aportar a los análisis, estudios y propuestas para la generación de políticas públicas en las áreas estratégicas del país.	1 plan o proyecto por área estratégica	Vicerreoría de Investigación	Equipo de Indicadores Vicerreoría de Investigación
Índice de promoción del liderazgo y las capacidades regionales (Se construye 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 a región e integrados a las Sedes de Presencia Nacional y sus territorios de trabajo)	Crecimiento anual superior al 15%	Vicerreorías General, Académica y de Investigación, Dirección Nacional de Planeación y Estadística	Vicerreorías General, Académica y de Investigación, Dirección Nacional de Planeación y Estadística
Tasa porcentual de vinculación de egresados UNAL a redes, proyectos o espacios de incidencia en la toma de decisiones nacionales y construcción de políticas públicas.	30%	Programa de Egresados	Programa de Egresados
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.	100%	Vicerreorías General, Académica y de Investigación, Dirección Nacional de Planeación y Estadística	Vicerreorías General, Académica y de Investigación, Dirección Nacional de Planeación y Estadística
Número de espacios de diálogo realizados entre la comunidad universitaria y el Consejo Superior Universitario.	Al menos dos (2) por vigencia	Rectoría y Secretaría General	Rectoría y Secretaría General

## Acciones asociadas al E1P2 y correspondencia con orientadores estratégicos

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*
Ampliar el accionar del Instituto de Liderazgo Público a través de un plan de acción diseñado y en ejecución			○	
Fortalecer la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU)	○		○	
Estructurar y operar un observatorio de la política pública y agenda pública	○			
Diseñar y operar una estrategia de posicionamiento y participación incidente de la comunidad académica en espacios de decisión y deliberación de la agenda pública			○	○
Diseñar y operar un registro dinámico de los egresados de la Universidad Nacional y su participación en el mercado laboral y en escenarios de toma de decisión		○		
Diseñar y operar un plan estratégico de formación que promueva la cultura del liderazgo en la comunidad académica	○		○	○
Diseñar y operar 9 mapas dinámicos de actores del sector público y privado	○		○	
Diseñar y operar 9 estrategias de promoción del liderazgo regional	○		○	
Diseñar y operar un Programa de investigación sobre la gestión pública, la gestión social y el liderazgo público	○		○	
Conformar el Instituto de Investigación, Innovación y Política Educativa UNAL	○			
Avanzar en la creación de una Escuela Nacional de Comunicación Social y Periodismo Científico y Cultural			○	

\* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada de forma directa con: (ODS-MS) Objetivos de Desarrollo Sustentable y Misión de Sabios; (RAI) Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional; (PLei) Marco orientador del PLei, en su versión 1.5; (CyC) Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas.

▶ **Programa 4 (E2P2). Internacionalización con Apuesta por el Sur**

**Descripción:**

Este programa plantea la importancia geopolítica de la Universidad Latinoamericana. La Universidad Nacional de Colombia ha avanzado en su relacionamiento con instituciones y asociaciones del continente y de Iberoamérica (Unión de Universidades de América Latina y el Caribe - UDUAL, Red de Macro universidades de América Latina y el Caribe, Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado - AUIP, Grupo de Universidades Iberoamericanas La Rábida, Asociación de Estudios Latinoamericanos - LASA, entre otras). En los últimos años, la Universidad Nacional de Colombia ha liderado la presidencia de la UDUAL, a la cual pertenecen la mayoría de las universidades de Latinoamérica. La UDUAL se constituye en un foro donde se tratan los principales problemas que aquejan la región, para cooperar en su entendimiento y solución de problemas comunes, desde una perspectiva global. Para aprovechar la ventana de oportunidad que ofrece liderar la presidencia de esta organización, se requiere fortalecer e incrementar intercambios, movilidad e investigación que involucren al mayor número de actores de la Universidad Nacional de Colombia. Este liderazgo requiere alianzas con IES pares y socios estratégicos enfocados en la educación, la interculturalidad y el aporte del conocimiento a entornos sociales.

Existen tareas planetarias en las que estamos comprometidos a colaborar. Interesa no sólo la producción con reconocimiento internacional; también nos concierne la transformación del contexto en el territorio, con alianzas y en espacios de liderazgo transformador. Desde la perspectiva del compromiso de nación, las Sedes de Presencia Nacional de la Universidad se concibieron para ocuparse de las regiones donde están instaladas y de las comunidades que están en su contexto, al igual que para el relacionamiento, cooperación y liderazgo internacional. La Universidad piensa las fronteras desde la importancia geopolítica de la comunidad cultural inmersa en ellas.

La acción institucional del E2P2 debe ser liderada desde el modelo intersedes por la DRE, las vicerrectorías, las direcciones, los institutos y la red de egresados y egresadas de la UNAL.

### **Objetivos E2P2:**

- ▶ Impulsar el intercambio de conocimiento a nivel nacional e internacional, su transferencia y la cooperación Sur-Sur, especialmente con América Latina y el Caribe, Asia y África.
- ▶ Impulsar las relaciones transfronterizas de las Sedes de Presencia Nacional en un sentido de cooperación para la transformación del contexto/territorio.
- ▶ Fortalecer las competencias interculturales y lingüísticas de docentes, estudiantes, administrativos y egresados (en lenguas maternas y extranjeras).
- ▶ Potencializar 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 (ODS) de la UNESCO.

## Metas e indicadores gruesos del E2P2:

Nombre del indicador	Meta 2024	Dependencia responsable	
		del Indicador	de la Información
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.	70%	Vicerrectorías Académica y de Investigación, Dirección de Relaciones Exteriores - DRE	Vicerrectorías Académica y de Investigación, Dirección de Relaciones Exteriores - DRE
Variación porcentual en el número espacios para profundizar y fortalecer las competencias interculturales y multilingüísticas de los docentes, estudiantes administrativos y egresados.	Incrementar en un 10% el número de espacios	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
		Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación
Tasa de variación porcentual de proyectos de formación, investigación, extensión, creación e innovación apoyados por convocatorias internacionales.	Superior al 15% anual	Vicerrectorías Académica y de Investigación, Dirección de Relaciones Exteriores - DRE	Vicerrectorías Académica y de Investigación, Dirección de Relaciones Exteriores - DRE
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.	Superior al 10% anual	Vicerrectoría de Investigación-Sistema Nacional de Bibliotecas UNAL-Editorial UN	Hermes, Comité de Puntaje, sistemas de indexación
Tasa de crecimiento porcentual de movilidades en modalidades presencial y virtual desde y hacia instituciones internacionales (docentes, estudiantes, egresados y administrativos) para cursar asignaturas, desarrollo de prácticas, estancias, titulaciones, dobles titulaciones, investigaciones, innovaciones e intercambios, creación artística, entre otros.	Incrementar en un 70%	Vicerrectoría de Investigación, Dirección de Relaciones Exteriores - DRE, Dirección Nacional de Talento Humano	Vicerrectoría de Investigación, Dirección de Relaciones Exteriores - DRE, Dirección Nacional de Talento Humano
Índice de relacionamiento con programas académicos, redes académicas, sistemas de medición e instituciones del Sur <i>(Se construye a partir de la relación entre programas académicos con componentes transfronterizos, observatorios y redes continentales, participación en foros de diálogo y organismos de América Latina y el Caribe)</i>	Crecimiento anual superior al 15%	Vicerrectorías Académica y de Investigación, Dirección de Relaciones Exteriores - DRE	Vicerrectorías Académica y de Investigación, Dirección de Relaciones Exteriores - DRE

## Acciones asociadas al E2P2 y correspondencia con orientadores estratégicos

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*
Realizar el seguimiento a los convenios internacionales activos y nuevos que incrementan la productividad académica e investigativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Incrementar las invitaciones a profesores internacionales		<input type="checkbox"/>		
Potenciar el abordaje crítico desde el Sur a los problemas que en materia de Democracia, Ciudadanía, integridad y cuidado de lo público existen en nuestra América	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Elaborar una propuesta de fortalecimiento de la cooperación sur-sur y con otros países, a partir del diagnóstico de las alianzas ya establecidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Elaborar la hoja de ruta para la incorporación de dimensiones internacionales e interculturales en el currículo y en las prácticas pedagógicas para enriquecer el aprendizaje de los estudiantes.		<input type="checkbox"/>		

*\*Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada de forma directa con: (ODS-MS) Objetivos de Desarrollo Sustentable y Misión de Sabios; (RAI) Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional; (PLei) Marco orientador del PLei, en su versión 1.5; (CyC) Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas.*

## **EJE ESTRATÉGICO 3. ARMONIZACIÓN DE LAS FUNCIONES MISIONALES PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL**

### **Descripción general:**

La formación integral de las y 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.

### **Propósitos sustantivos:**

La Universidad Nacional de Colombia se propone formar personas integrales como agentes de cambio ético, con conciencia social para el desarrollo sustentable y la construcción de nación en un entorno global. Para esto, el eje contiene tres programas estratégicos con acciones dirigidas a: 1) armonizar las funciones misionales en la formación integral; 2) formar personas integrales en valores éticos en áreas de la cultura, las ciencias, la tecnología y la innovación en las siete áreas de conocimiento en las que la Universidad tiene programas curriculares; 3) contribuir con el desarrollo humano integral de todas las personas que hacen parte de la comunidad universitaria, con equidad, inclusión y con el reconocimiento de la diversidad de las mismas.

### **▶ Programa 5 (E3P1). Aprendizaje Colaborativo, Transformación Pedagógica y Desarrollo Curricular**

#### **Descripción:**

La armonización de las funciones misionales tiene como objetivo fundamental la formación integral de ciudadanos responsables y autónomos, orientados a ser agentes de cambio con conciencia ética y social, capaces de contribuir a la construcción nacional, desde

la riqueza y diversidad de las regiones, y desde el respeto por la diferencia y la inclusión social (Propósito Superior PGD 2021). Se busca formar estudiantes con aptitudes y actitudes para el ejercicio profesional de calidad, personas que sean capaces de fortalecer los lazos sociales y ejercer el liderazgo colectivo y transformador que se requiere para que las comunidades, sobre la base del reconocimiento y el respeto mutuo, asuman el compromiso compartido que requieren los procesos de cambio.

Se quiere impulsar el aprendizaje centrado en los estudiantes, donde el docente es un tutor que propicia espacios de diálogo y donde el egresado podrá articularse en esta construcción. Se propone propiciar el aprendizaje colaborativo, el aprendizaje basado en problemas, retos y proyectos, y el aprendizaje situado. Se parte del proceso de aprendizaje como una tarea colectiva. Del aprendizaje basado en problemas y proyectos ya se tienen pilotos en la Sede De La Paz, en Sumapaz y en la Facultad de Ingeniería en Bogotá. Finalmente, es importante, en lo posible, que los problemas tengan que ver con el contexto local, regional, nacional o global y que a partir de su análisis se impulsen transformaciones. Se trata de buscar una mayor coherencia entre las pedagogías y el desarrollo curricular que requieren la formación integral y el impacto en el territorio.

La propuesta reconoce que parte de la riqueza de la Universidad está en la diversidad de estrategias pedagógicas y didácticas que resulta de las diferencias entre los campos de conocimiento, las modalidades de trabajo, y las orientaciones y propósitos formativos. El diálogo entre las distintas propuestas y estrategias pedagógicas es más rico, precisamente, cuando en ese diálogo se construye a partir del respeto por la diferencia. Para ello se propone impulsar una reflexión pedagógica que involucre a profesores, estudiantes y, donde sea posible, a los egresados. Se busca que las interacciones entre estos actores se conviertan en relaciones más horizontales de aprendizaje basadas en la colaboración. El trabajo de los profesores en grupos autónomos bajo la lógica de las comunidades de práctica y aprendizaje, el diálogo pedagógico permanente de los profesores y entre los profesores y los estudiantes y el trabajo interdisciplinario son claves para avanzar hacia la formación integral.

En los PEAMAS ya se adelantan trabajos de los estudiantes con las comunidades que ayudan a resolver problemas del contexto y que constituyen un importante espacio de formación. El trabajo conjunto con los líderes, autoridades nacionales y regionales e

interesados constituye un espacio de aprendizaje situado, clave para la formación ciudadana y para reconocer temas estratégicos de investigación.

La actual pandemia ha evidenciado potencialidades y debilidades del empleo de la tecnología como herramienta para la formación académica y la importancia de reflexionar sobre la relación entre presencialidad y virtualidad. La apropiación y el empleo de estas herramientas debe hacerse sin renunciar al papel social de la Universidad como proyecto cultural y colectivo de la Nación. Es importante estar preparados para las transformaciones curriculares y pedagógicas que probablemente vendrán, sin renunciar a los fines estratégicos que se ha trazado la Institución. La virtualización que se llegue a adelantar debe servir a estos fines y, en particular, a la formación integral.

Dado el carácter internacional del conocimiento y de las comunidades académicas, y la necesidad de dialogar y construir colectivamente con otras comunidades del mundo es importante la internacionalización del currículo. Es necesario consolidar el Bienestar Universitario como parte de la formación integral, para promover la equidad, el bien ser y el bien/buen vivir con igualdad de oportunidades. Es muy relevante la participación de los egresados en los procesos formativos, evaluativos y de transformación curricular, en el marco de la formación integral apoyada en la armonización de las funciones de docencia, investigación y extensión.

La acción institucional del E3P1 debe ser liderada desde el modelo interesado por la vicerrectoría Académica, las Direcciones Académicas, la Sede de La Paz y las comunidades académicas organizadas en todas las formas que estimula la UNAL.

### **Objetivos E3P1:**

- ▶ Conformar y consolidar espacios de colaboración inter y transdisciplinarios.
- ▶ Actualizar y fortalecer en pedagogía a los profesores de la Universidad mediante el trabajo colaborativo.
- ▶ Crear y consolidar experiencias de aprendizaje basado en problemas, retos y proyectos, aprendizaje colaborativo y aprendizaje situado.
- ▶ Promover un desarrollo curricular que, a partir de la evaluación de la reforma, avance en la implementación de los lineamientos, principios y orientaciones del Acuerdo 033 de 2007.
- ▶ Impulsar la transformación curricular con enfoque territorial.

- ▶ Impulsar la internacionalización de los currículos.
- ▶ Fortalecer en el proyecto académico de la Universidad los principios de respeto por la diferencia, equidad e inclusión y la perspectiva de género.
- ▶ Elaborar participativamente una política de posgrados para la Universidad Nacional de Colombia.
- ▶ Reformular y consolidar el ecosistema de innovación académica.
- ▶ Formular y consolidar un ecosistema para la gestión del conocimiento académico.
- ▶ Ampliar la participación de los egresados en los procesos académicos de la Universidad Nacional.

## Metas e indicadores del E3P1:

Nombre del indicador	Meta 2024	Dependencia responsable	
		del Indicador	de la Información
Variación porcentual de Espacios colaborativos inter y transdisciplinarios consolidados	Incrementar en un 10% el número de los espacios colaborativos	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación
Variación porcentual de profesores, estudiantes, egresados y actores del territorio que participan en los espacios colaborativos inter y transdisciplinarios consolidados.	Incrementar en un 10%, por cada actor, el número de participantes	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación
Variación porcentual de profesores que participan en actividades de actualización y fortalecimiento pedagógico.	Incrementar en un 10% el número de profesores que participan	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Porcentaje de avance en el desarrollo de experiencias de aprendizaje basado en problemas retos y proyectos, aprendizaje colaborativo y aprendizaje situado.	100%	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigación
Número de programas curriculares de pregrado que incorporan cambios orientados a la aplicación integral de los lineamientos, principios y orientaciones del acuerdo 033 de 2007.	21 programas de pregrado	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Número de programas curriculares con enfoque territorial y que involucran trabajo colaborativo con actores del territorio	21 programas de pregrado	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Porcentaje de avance de una propuesta de nuevos estudios generales, para los PEAMA y para programas académicos.	100%	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Porcentaje de avance en la formulación participativa de una política de posgrados para la Universidad Nacional.	100%	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Variación porcentual de actividades que fortalecen el proyecto académico de la universidad en términos de respeto por la diferencia, equidad e inclusión y perspectiva de género.	Incrementar en un 10% el número de actividades	Vicerrectoría Académica Dirección Nacional de Bienestar Universitario	Vicerrectoría Académica Dirección Nacional de Bienestar Universitario
Variación porcentual de programas curriculares que emplean estrategias virtuales e híbridas en formación.	Incrementar en un 10% el número de programas	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica
Variación porcentual de programas curriculares con una apuesta por la internacionalización del currículo (con prioridad en programas que contribuyan al uso de una segunda lengua).	Incrementar en un 10% el número de programas	Vicerrectoría Académica Direcciones Nacionales de Pregrado y Postgrado	Vicerrectoría Académica Direcciones Nacionales de Pregrado y Postgrado
Porcentaje de participación de los egresados en los procesos académicos de la Universidad Nacional.	Incrementar en un 20% la participación	Vicerrectoría Académica Oficina Egresados	Vicerrectoría Académica Oficina Egresados
Porcentaje de avance en la reformulación del ecosistema de innovación académica.	100%	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica

## Acciones asociadas al E3P1 y correspondencia con orientadores estratégicos

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLEi*	CyC*	CSU*
Priorizar un programa de segunda lengua que cierre las brechas dentro de la población admitida					<input type="radio"/>
Fortalecer los Grupos de Estudio Autónomo (GEA) y la Escuela de Pares Tutores	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>	
Ampliar la Política de Estímulos a la Docencia Destacada					
Crear ambientes formativos en la docencia, la investigación y la extensión			<input type="radio"/>		
Reconceptualizar y fortalecer el componente de fundamentación de los programas académicos					
Implementar los lineamientos de la formación integral y los nuevos estudios generales	<input type="radio"/>				
Integrar en las apuestas curriculares de pregrado y posgrados y en los proyectos de investigación y extensión aspectos que abarcan los ODS			<input type="radio"/>		
Organización de los posgrados			<input type="radio"/>		
Reformulación y avance en la consolidación del Ecosistema Institucional de Innovación Académica	<input type="radio"/>				
Implementación de los lineamientos de la reforma académica y del plan de mejoramiento derivado de su evaluación					
Fortalecer la política de Acompañamiento institucional a estudiantes y docentes y el Sistema de Acompañamiento Estudiantil.				<input type="radio"/>	
Continuar con los convenios que se han establecido con los diferentes proveedores de herramientas tecnológicas para aprendizaje en línea como Coursera, Amazon, etc. vigentes durante la pandemia.					<input type="radio"/>

\* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada de forma directa con: (ODS-MS) Objetivos de Desarrollo Sustentable y Misión de Sabios; (RAI) Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional; (PLEi) Marco orientador del PLEi, en su versión 1.5; (CyC) Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas; (CSU) Solicitudes del Consejo Superior Universitario para aprobar este documento.

## **Programa 6 (E3P2). Armonización de las Funciones Misionales para la gestión del conocimiento.**

### **Descripción:**

Este programa asume la gestión del conocimiento como la actividad colectiva y transformadora que nuestra comunidad académica desarrolla, con la consolidación de redes y alianzas, mediante la creación, el descubrimiento, la adaptación crítica, la significación, el enriquecimiento, la preservación, la transferencia, la difusión, la divulgación y el uso del conocimiento para producir cambios en la Institución, contribuir a las 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. Como Universidad que aprende gestionamos el conocimiento gracias a la formación integral, con la armonización de la docencia, la investigación y la extensión y con el ánimo de hacer partícipes de la capacidad transformadora del conocimiento a las comunidades y sectores sociales que conforman nuestra nación. Con esta buscamos promover la apropiación social del conocimiento, expandir las fronteras del conocimiento humano, fomentar la creatividad de las personas y su liderazgo colectivo, y contribuir a la formulación de políticas públicas con el objetivo de construir y consolidar una mejor sociedad basada en el conocimiento.

La acción institucional del E3P2 debe ser liderada desde el modelo intersedes por la Vicerrectoría de Investigación, el SIEUN, las facultades, los centros, los institutos, y las comunidades académicas organizadas en todas las formas que estimula la UNAL.

### **Objetivos E3P2:**

- ▶ Fomentar en la comunidad académica de la Universidad la iniciación temprana en las actividades de investigación, creación, extensión e innovación.
- ▶ Definir e implementar la medición de los indicadores de impacto social de las prácticas investigativas, de creación, de extensión e innovación en la Universidad Nacional de Colombia.
- ▶ Fortalecer la gestión de proyectos de investigación, creación, extensión, innovación y emprendimiento en la Universidad Nacional de Colombia.
- ▶ Identificar y potenciar las capacidades institucionales para atender los problemas regionales y nacionales del país y contribuir a la formulación de políticas públicas.

- ▶ Consolidar programas de reposición y mantenimiento de los equipos robustos para uso compartido en la Universidad Nacional de Colombia.
- ▶ Consolidar la innovación, transferencia y emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia.
- ▶ Implementar estrategias para fortalecer la visibilidad, la divulgación y la difusión del conocimiento gestionado por las comunidades de la Universidad.

## Metas e indicadores del E3P2:

Nombre del indicador	Meta 2024	Dependencia responsable	
		del Indicador	de la Información
Número de semilleros interdisciplinarios, interfacultades e intersedes creados.	Incrementar en 20 el número de semilleros	Vicerrectoría de Investigación	Direcciones de investigación y extensión de sede. o Vice Decanaturas de Investigación y Extensión de Facultad
Variación porcentual de estudiantes participantes en los proyectos de investigación y extensión.	Incrementar en un 10% el número de estudiantes participantes	Vicerrectoría de Investigación	Direcciones de investigación y extensión de sede. o Vice Decanaturas de Investigación y Extensión de Facultad. Direcciones Académicas de Sede
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	100%	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación
Número de profesores del ecosistema de investigación y extensión de la UNAL asociados a las áreas estratégicas.	300	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación
Número de ruedas de trabajo interdisciplinarias e intersedes.	12	Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectorías de Sede	Vicerrectoría de Investigación
Porcentaje de ejecución del Plan de mantenimiento y reposición de equipos robustos	70%	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación Vicerrectorías de Sede Direcciones de laboratorios de Sede
Porcentaje de avance en la definición de la política y en la creación del sistema de innovación, transferencia y emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia.	100%	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectoría General, Vicerrectorías de Sede, Rectoría
Porcentaje de avance en la definición e implementación de la Política de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Colombia	100%	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación

## Acciones asociadas al E3P2 y correspondencia con orientadores estratégicos

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*
Fortalecer el Sistema de Investigación y Creación Artística de la UNAL	<input type="radio"/>			
Impulsar e incentivar Redes Transdisciplinarias e Interesedes			<input type="radio"/>	
Fortalecer el Sistema de Innovación y Emprendimiento (UNAL-Innova)			<input type="radio"/>	
Generar mapas de capacidades territoriales			<input type="radio"/>	
Desarrollar un modelo validado de medición de impacto de las acciones las actividades de investigación, creación y extensión		<input type="radio"/>		
Implementar Oficinas de Gestión de Proyectos de sede o facultad.			<input type="radio"/>	
Gestionar proyectos a través de personas jurídicas de régimen privado donde la Universidad participa.			<input type="radio"/>	
Formular e identificar capacidades en las áreas estratégicas definidas.			<input type="radio"/>	
Establecer un fondo nacional de reposición y mantenimiento de equipos robustos de uso compartido				
Construir un portafolio de servicios de los equipos robustos de la Universidad.				
Escalar la herramienta Horus a todas las sedes andinas de la Universidad				
Generar perfiles académicos de profesores e investigadores de la UNAL visibles internacionalmente a partir de información de SARA		<input type="radio"/>		
Formular e implementar el plan de comunicaciones de la Vicerrectoría de Investigación que apoye la rendición permanente de cuentas.			<input type="radio"/>	

\* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada de forma directa con: (ODS-MS) Objetivos de Desarrollo Sustentable y Misión de Sabios; (RAI) Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional; (PLei) Marco orientador del PLei, en su versión 1.5; (CyC) Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas.

## **Programa 7 (E3P3). Bienestar Universitario - Bien Ser y Buen Vivir.**

### **Descripción:**

Como fundamento del desarrollo humano integral, este programa se orienta en la re-conceptualización de Bienestar Universitario como “bien ser” y “buen vivir”. Esto para favorecer la expansión de las capacidades de la personas que integran la comunidad universitaria, especialmente de la comunidad estudiantil, a través del desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y emocionales que favorezcan el aprendizaje y complementen las actividades propias de la gestión del conocimiento, y enriqueciendo la experiencia universitaria a partir de generar condiciones y oportunidades que promuevan: la participación activa en la vida universitaria; la promoción de la salud; la expresión artística; la formación ética; la formación ciudadana a partir del reconocimiento y respeto de los derechos, del cumplimiento de los deberes, del comportamiento corresponsable, consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con lo público. El programa tiene el énfasis en equiparar las oportunidades para aquellos estudiantes que tienen carencias y dificultades que ponen en riesgo su permanencia o limitan su participación activa en la vida universitaria.

Para ello, el programa contribuirá con el bien ser y buen vivir de la comunidad universitaria a través del desarrollo humano integral y la armonización de las funciones misionales, con el fin de promover la interculturalidad, la equidad la diversidad y el mejoramiento de las condiciones de vida a través del Sistema de Bienestar Universitario.

En esa medida, en este Plan Global de Desarrollo se avanzará en la re-conceptualización de un Bienestar Universitario y se diseñará un modelo de medición de impacto de las acciones de Bienestar Universitario que contribuya a la toma de decisiones informadas y a la evaluación de los programas del Sistema de Bienestar Universitario. Así mismo, se contribuirá con el desarrollo humano integral de todas las personas que integran la comunidad universitaria, fortaleciendo las acciones y estrategias del Sistema de Bienestar Universitario, la implementación de la primera fase del Plan Maestro de Alimentación, Alojamientos y Transporte, la atención de los asuntos de las violencias basadas en género y la atención psicológica. Adicionalmente, se promoverá el enfoque de educación inclusiva, para el fomento de la equidad, el reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad en la Universidad Nacional de

Colombia. Y finalmente, se fortalecerá la estrategia de Universidad Promotora de Salud. Todo lo anterior con el fin de aportar a la formación de personas creativas, éticas con responsabilidad social y pensamiento crítico.

La acción institucional del E3P3 debe ser liderada desde el modelo interseδες por la Dirección Nacional de Bienestar Universitario, en el marco del Sistema de Bienestar Universitario que integran las instancias y cuerpos colegiados de bienestar universitario en los niveles Nacional, Sede y Facultad.

### **Objetivos E3P3:**

- ▶ Reconceptualizar el Bienestar Universitario con enfoque de desarrollo humano integral, en armonización con las funciones misionales.
- ▶ Fortalecer las capacidades de la comunidad universitaria en sus dimensiones física y mental, estética y cultural, ética, social y política, económica y cognitiva.
- ▶ Promover el enfoque de educación inclusiva como orientador de un desarrollo humano integral, en términos de equidad y de reconocimiento de la diversidad y de la interculturalidad.
- ▶ Fortalecer la estrategia de Universidad Promotora de Salud por el bien ser y buen vivir con enfoque de desarrollo humano integral de todas las personas que integran la Universidad.
- ▶ Fortalecer las estrategias de prevención, detección y atención de las Violencias Basadas en Género en la Universidad Nacional de Colombia.
- ▶ Asegurar la prestación de servicios de atención y acompañamiento integral estudiantil en cada una de las sedes.
- ▶ Construir la guía metodológica de medición de evaluación de impacto de las acciones del Sistema de Bienestar Universitario para la oportuna toma de decisiones informadas.

## Metas e indicadores del E3P3:

Nombre del indicador	Meta 2024	Dependencia responsable	
		del Indicador	de la Información
Variación porcentual de beneficiarios por Área del Sistema de Bienestar Universitario.	Incrementar el número de beneficiarios por Área del Sistema de Bienestar Universitario, así: Acompañamiento Integral en 15%, Actividad Física y Deporte en 4%, Cultura en 12%, Gestión y Fomento Socioeconómico en 12%, y Salud en 9%.	Direcciones de Bienestar Universitario de Sede, Facultad o quien haga sus veces	Dirección Nacional de Bienestar Universitario, Sistema de Información de Bienestar Universitario – SIBU, Sistema de Información en Salud – SINSU
Porcentaje de implementación de políticas de Bienestar Universitario ajustada al concepto de integralidad Bien Ser y Buen vivir	70%	Dirección Nacional de Bienestar Universitario	Dirección Nacional de Bienestar Universitario
Porcentaje de avance en la definición de la Política Institucional y académica de Educación Inclusiva, para el fomento de la equidad, el reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad en la Universidad Nacional de Colombia.	100 %	Dirección Nacional de Bienestar Universitario, Vicerrectoría Académica	Dirección Nacional de Bienestar Universitario
Porcentaje de avance de la implementación de la estrategia de Universidad Promotora de Salud.	100 %	Direcciones de Bienestar Universitario del Nivel Nacional, Sede, Facultad o quien haga sus veces	Dirección Nacional de Bienestar Universitario
Número de medidas institucionales a nivel nacional para la prevención y atención de las violencias basadas en género en la Universidad.	Dos (2) Estrategias por Vigencia.	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Veeduría Disciplinaria	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Veeduría Disciplinaria
Nuevo: Número mínimo de nuevas estrategias ejecutadas a nivel nacional por las Áreas de Acompañamiento Integral de Bienestar Universitario para estudiantes de pregrado y posgrado.	Seis (6) Estrategias durante el trienio.	Direcciones de Bienestar Universitario del Nivel Nacional, Sede o quien haga sus veces.	Direcciones de Bienestar Universitario del Nivel Nacional, Sede o quien haga sus veces.
Porcentaje de avance en la construcción de la guía metodológica de medición de evaluación de impacto de las acciones del Sistema de Bienestar Universitario.	100%	Dirección Nacional de Bienestar Universitario	Dirección Nacional de Bienestar Universitario

## Acciones asociadas al E3P3 y correspondencia con orientadores estratégicos

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*	CSU*
Preparar documento marco de la reconceptualización del Bienestar Universitario, con enfoque de desarrollo humano integral para el bien ser y el buen vivir			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Actualizar las políticas y normas marco del Bienestar Universitario			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Desarrollar una política de financiamiento de las estrategias y acciones del Sistema de Bienestar Universitario			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Construir la política institucional de Educación Inclusiva, diversa e intercultural, que favorezca la trayectoria durante la vida universitaria de las personas que integran la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Desarrollar en cada una de las sedes estrategias que promuevan el enfoque de Educación Inclusiva, dirigidas a la comunidad universitaria	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Fortalecer las oficinas de atención integral y acompañamiento a estudiantes en todas las Sedes (gestión de convenios; alojamientos; personal especializado en violencias en género y atención psicológica).					<input type="radio"/>
Implementar la política institucional de Universidad Promotora de Salud	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
Crear una estrategia formativa en promoción y cuidado de la salud, dirigidas a todas las personas que integran la Universidad	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
Generar espacios de debate y diálogo, sobre Universidad Promotora de Salud, con la participación de las diferentes instancias de la Universidad	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		
Desarrollar estrategias para el fortalecimiento de los programas y acciones del Sistema de Bienestar Universitario		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Implementar la primera fase del Plan Maestro de Alimentación, Alojamiento y Transporte		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*	CSU*
Desarrollar una guía metodológica de medición de evaluación de impacto de las acciones del Sistema de Bienestar Universitario para la toma de decisiones informadas		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Fortalecer el presupuesto del Observatorio de Asuntos de Género					<input type="radio"/>
Fortalecer la gestión y los resultados del observatorio de asuntos de género para que oriente sobre las acciones de intervención en materia de igualdad de género y de visibilidad, disminución y prevención de las violencias basadas en género.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Aumentar la eficiencia de las veedurías disciplinarias en la atención de los casos de violencia basada en género					
Generar nuevas alianzas estratégicas encaminadas a fortalecer el liderazgo de los estudiantes como contribución a su formación integral		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Implementar el Subsistema estratégico de comunicaciones del Sistema de Bienestar Universitario.			<input type="radio"/>		
Fortalecer la infraestructura para la realización de los programas de Bienestar Universitario, según priorización en cada Sede y con base en los requerimientos técnicos de accesibilidad e institucionales.			<input type="radio"/>		
Hacer un estudio de viabilidad y factibilidad para el aumento del personal de planta de Bienestar Universitario.		<input type="radio"/>			
Evaluar el Sistema de Acompañamiento Estudiantil en trabajo conjunto entre las instancias académicas y de bienestar universitario		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

*\* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada de forma directa con: (ODS-MS) Objetivos de Desarrollo Sustentable y Misión de Sabios; (RAI) Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional; (PLei) Marco orientador del PLei, en su versión 1.5; (CyC) Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas; (CSU) Solicitudes del Consejo Superior Universitario para aprobar este documento.*

## **EJE ESTRATÉGICO 4. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA Y SOSTENIBLE**

### ***Descripción general:***

La autonomía de la UNAL se expresa principalmente en la gestión del conocimiento, que como un ejercicio libre, creativo y crítico busca servir a la nación en todas las áreas del saber. Gracias a esto la sociedad reconoce a la UNAL la autonomía para autogobernarse, organizarse y gestionarse. La autonomía es, sobre todo, una responsabilidad que debe asumirse y protegerse. Es con autonomía que toda estrategia e iniciativa de sostenibilidad institucional, entendida esta como la resiliencia frente a las conmociones propias de las distintas situaciones y contextos que enfrentamos o intervenimos, deben fundamentarse.

Dos factores explican esta convicción. El primero es la preocupación sobre los crecientes costos y gastos de las funciones misionales que limitan su natural evolución. Y segundo, al ser más conscientes de la fragilidad del Estado al momento de proveer servicios fundamentales como son educación y salud de calidad, según se ha evidenciado con los legítimos reclamos de las movilizaciones sociales del 2018 y 2019, y la pandemia de la Covid-19.

Así, en ejercicio de la autonomía universitaria, gracias a los aprendizajes adquiridos en la gestión académico-administrativa durante las crisis de los últimos tres años (movilizaciones universitarias 2018, movimientos sociales 2019 y pandemia 2020-2021), y con el propósito de garantizar el desarrollo de las actividades misionales, viabilizar la ejecución del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 (PLei 2034) y consolidar la sostenibilidad de la Universidad Nacional de Colombia a largo plazo, se proponen políticas y estrategias armonizadas en una concepción contemporánea de gestión orientada al logro y al servicio de la comunidad.

### ***Propósitos sustantivos:***

Con el propósito de mantener una universidad viva, activa, sostenible y solidaria y de responder de manera flexible, resiliente, ágil y coordinada a las exigencias de la universidad contemporánea y a las nuevas realidades globales, de este eje se desprenden tres

programas articuladores de las acciones dirigidas a: 1) gestionar recursos financieros provenientes de fuentes distintas al presupuesto nacional; 2) incrementar la eficiencia de los procesos académicos, administrativos y financieros al servicio de las funciones misionales de la universidad intersedes; 3) avanzar hacia una organización que toma decisiones informadas, coordinadas y ágiles.

Los objetivos plasmados en cada uno de los programas definidos se materializan sobre la base de un modelo de gestión estratégica intersedes que se fundamenta en procesos generadores de valor y que procura por el mejoramiento continuo.

### ► **Programa 8 (E4P1): Sistema de planeación y sostenibilidad financiera UNAL**

#### **Descripción:**

Con relación a las transferencias presupuestales de la nación, es requerido eliminar el faltante presupuestal de funcionamiento, gestionar el crecimiento paulatino de la planta docente y, a la vez, ampliar la cobertura en condiciones de máxima calidad. Esto es posible mediante la aplicación del Índice de Costos de la Educación Superior en reemplazo del Índice de Precios al Consumidor, el reconocimiento por parte del presupuesto nacional de los costos derivados de la asignación de puntos salariales para docentes, así como de los costos y gastos de la formalización de docentes ocasionales y el personal administrativo, y otros costos de funcionamiento necesarios para dar cumplimiento a nuevas leyes y decretos que impongan nuevas funciones o programas gubernamentales que deban ser llevados a cabo por las universidades estatales. Con base en esto, la UNAL ha liderado en los últimos dos años el diseño y formulación de un nuevo modelo de financiación estructural para la educación superior pública que ha sido conciliado con todas las universidades del Sistema Universitario Estatal (SUE), y el cual, debe ser presentado para su consideración al Congreso de la República. Pero lo anterior no es suficiente. Se debe continuar fortaleciendo las capacidades institucionales para acceder a mayores recursos del Sistema General de Regalías, SGR, con una mejor gestión.

Por otra parte, lograr la sostenibilidad financiera también implica fortalecer las capacidades de planeación y administración de la UNAL. Por una parte, mediante la consolidación de un Sistema de Planeación Intersedes que articule la red de oficinas de planeación de las sedes, centros e institutos, coordinado por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística; y por otra, articulando de manera más eficaz y eficiente los servicios administrativos y financieros de las distintas sedes y facultades a través de Centros de Servicios y Recursos Compartidos, cuyo piloto se realizó con éxito en la Sede Medellín. Estos Centros configuran grupos especializados para el apoyo a los investigadores en la formulación, ejecución y cierre de los proyectos y ponen a disposición de todos los recursos financieros, de infraestructura, de dotación tecnológica de la UNAL en su conjunto, en pro del cumplimiento de sus funciones misionales.

La acción institucional del E4P1 debe ser liderada desde el modelo inter sedes por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, las Vicerrectorías, la Dirección Nacional de Talento Humano y la Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

### **Objetivos E4P1:**

- ▶ Construir una política financiera que contribuya en el uso eficiente de los recursos del presupuesto de ingresos y gastos de la Universidad.
- ▶ Contribuir a la evaluación del impacto del Decreto 1279 en las finanzas de la Universidad.
- ▶ Consolidar el sistema de planeación al interior de la UNAL.

**Metas e indicadores del E4P1:**

Nombre del indicador	Meta 2024	Dependencia responsable	
		del Indicador	de la Información
Porcentaje de avance en el diseño del Marco de Ingresos y Gastos de Mediano Plazo de la UNAL	100%	Gerencia Nacional Financiera y Administrativa	Gerencia Nacional Financiera y Administrativa
Porcentaje de avance en el proceso de estudio y propuesta de modificación/ajuste del Decreto 1279 de 2002.	100%	Rectoría Vicerrectorías General, Académica y de Investigación. Dirección Nacional de Talento Humano, GNFA	Por definir
Índice de madurez de procesos de planeación en la Universidad hasta el nivel de Facultad	Hasta del 70%	Dirección Nacional de Planeación y Estadística Vicerrectorías de Sede	Dirección Nacional de Planeación y Estadística Oficinas de Planeación de Sede

## Acciones asociadas al E4P1 y correspondencia con orientadores estratégicos

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*
Ajustar el marco normativo de los ingresos y gastos, que permita la optimización en el uso de recursos para la sostenibilidad financiera de la UNAL.			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Armonizar el sistema de planeación con la gestión presupuestal de la Universidad.			<input type="radio"/>	
Actualizar el marco normativo de los acuerdos de voluntades bajo la perspectiva del derecho privado				
Establecer lineamientos que garanticen la sostenibilidad financiera respecto al crecimiento en los gastos de funcionamiento que se deriva de los proyectos de inversión.			<input type="radio"/>	
Gestionar fuentes alternativas de financiación			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilibrar los conceptos de ingresos y gastos y armonizarlos con una planeación de corto, mediano y largo plazo.				
Fortalecer los componentes e instrumentos del Sistema de Planeación UNAL.			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar la Red Intersedes de Planeación UNAL, su operacionalización y sus agendas programáticas.			<input type="radio"/>	
Implementar una socialización periódica de los avances del Plan Global de Desarrollo entre la comunidad		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer lineamientos para el desarrollo de los modelos de evaluación de impacto de las funciones misionales.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

\* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada de forma directa con: (ODS-MS) Objetivos de Desarrollo Sustentable y Misión de Sabios; (RAI) Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional; (PLei) Marco orientador del PLei, en su versión 1.5; (CyC) Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas.

▶ **Programa 9 (E4P2): Gestión académica, administrativa, ambiental y del talento humano**

**Descripción:**

El modelo de gestión de la universidad es un modelo complejo, muchos asuntos se integran en la toma de decisiones de la universidad. Existen cuatro niveles nacional-sede-facultades-programas y departamentos que deberían conjugarse de manera más integral y con una comunicación más eficiente, resolviendo en la fuente y evitando la delegación hacia arriba en los cuerpos colegiados (como en un tejido de trama y urdimbre).

La gestión programática, semestralizada y recurrente se hace bien desde lo curricular, pero no funciona tan bien en las funciones misionales de investigación y extensión. La organización de las dependencias no ha transitado del modelo de tareas a un modelo de gestión de procesos y esto es así porque existe un divorcio entre dependencias y procesos. También existe una separación entre el sistema de gestión de calidad desde la ISO 9001 (organizacional) y el de acreditación, que son componentes similares al buscar el mejoramiento continuo y que pueden integrarse en una única plataforma de calidad. Por otra parte, es fundamental la gestión por proyectos; hasta ahora la universidad está avanzando en Project Management Office - PMO, y es requerido llegar a las facultades con estas oficinas.

También resulta fundamental una gestión transparente, atenta a las necesidades de información y participación de la comunidad universitaria y de la ciudadanía, y capaz de acoplar distintas unidades de planeación y ejecución en torno a las mejores prácticas y estándares éticos.

La acción institucional del E4P2 debe ser liderada desde el modelo intersección por la Vicerrectoría General - SIGA, la Vicerrectoría Académica - Acreditación, la Dirección Nacional de Personal Académico Administrativo - SGSST y la Dirección Nacional de Estrategia Digital.

## Objetivos E4P2:

- ▶ Diseñar una unidad de fomento de iniciativas de gran interés institucional, articuladora del modelo interse-des y dinamizadora de la cultura de proyectos (en términos de estándares, metodologías, herramientas, lineamientos y modulación de PMO de las Sedes y/o Facultades).
- ▶ 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 interse-des.
- ▶ Rediseñar la estructura organizacional y la planta de personal administrativo en términos de eficiencia y flexibilidad
- ▶ Fortalecer la cultura de la gestión institucional integral por procesos y reducir las brechas entre los componentes misional y académico-administrativo.
- ▶ Fortalecer sinergias académico-administrativas para el diseño, implementación y consolidación del Sistema de Integridad y Probidad para la Universidad Nacional.
- ▶ Transformar la gestión del talento humano por una que esté orientada al servicio.
- ▶ Fortalecer las competencias blandas y 4.0 del personal académico y administrativo.
- ▶ Fortalecer los ambientes de trabajo de los servidores públicos y contratistas en términos incluyentes, saludables y seguros.

## Metas e indicadores gruesos del E4P2:

Nombre del indicador	Meta 2024	Dependencia responsable	
		del Indicador	de la Información
Porcentaje de implementación de la armonización entre el modelo SIGA y los procesos de mejoramiento asociados a la autoevaluación y la acreditación institucional.	100%	Vicerrectoría General - SIGA, Vicerrectoría Académica - Acreditación, Dirección Nacional de Personal Académico Administrativo - SGSST	Vicerrectoría General - SIGA, Vicerrectoría Académica - Acreditación, Dirección Nacional de Personal Académico Administrativo - SGSST
Porcentaje de avance en la implementación de la metodología de arquitectura de procesos de manera integral.	100%	Vicerrectoría General - SIGA	Vicerrectoría General - SIGA
Porcentaje de avance en el rediseño de las áreas que participan en los procesos estratégicos, de apoyo, y de evaluación y especiales	100%	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Personal Académico Administrativo, Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Personal Académico Administrativo, Dirección Nacional de Talento Humano
Porcentaje de implementación de una política de adopción de nuevas	100%	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo

Nombre del indicador	Meta 2024	Dependencia responsable	
		del Indicador	de la Información
formas de trabajo para servidores públicos (trabajo remoto - teletrabajo)			
Porcentaje de implementación del modelo de sostenibilidad (académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano) de las Sedes de Presencia Nacional.	100%	Vicerrectoría General y Direcciones de Sedes de Presencia Nacional y Dirección Nacional de Estrategia Digital	Vicerrectoría General - SIGA, Dirección Nacional de Personal Académico Administrativo - SGSST CTNGA, Gestión Ambiental, Vicerrectoría de Investigación y Dirección Nacional de Planeación y Estadística
Porcentaje de avance en el proceso de implementación de la estrategia del Centros de Servicios Compartidos y de Project Management Office PMO en las sedes de la Universidad.	100%	Vicerrectoría General, Vicerrectorías de Sede y Direcciones de Sedes de Presencia Nacional, Dirección Nacional de Planeación y Estadística, Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo	Vicerrectoría General, Vicerrectoría de Sede y Direcciones de Sedes de Presencia Nacional, Dirección Nacional de Planeación y Estadística
Porcentaje de avance en la implementación del plan de capacitación para fortalecer las competencias blandas y 4.0 del personal	100%	Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo	Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo
Porcentaje de avance en la evaluación del SGSST y de implementación de planes de acción por procesos	100%	Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo	Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo
Porcentaje de avance en diseño, aprobación e implementación de los lineamientos, metodologías y herramientas de la unidad de fomento de iniciativas universitarias	100%	Vicerrectoría General	Vicerrectoría General, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación y Extensión, Vicerrectoría de Sede y Direcciones de Sedes de Presencia Nacional, Dirección Nacional de Planeación y Estadística

## Acciones asociadas al E4P2 y correspondencia con orientadores estratégicos

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*
Consolidación PMO			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incubadora de Iniciativas Universitarias (Banco de preproyectos de Interés Institucional)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Nuevo modelo de UNISALUD en Gestión Integral del Riesgo en Salud.				
Diseño e implementación de la política de Planta Académica y Administrativa Global.			<input type="radio"/>	
Creación de Centros de Servicios y Recursos Compartidos en las sedes de la Universidad.			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar Piloto de Centro de Servicios Compartidos - Sedes de Presencia Nacional			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reestructuración Organizacional y Normativa - Sedes de Presencia Nacional			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducción del número de instancias/unidades de gestión funcionales y subordinación de éstas a una estructura por procesos.			<input type="radio"/>	
Integrar a nivel normativo, administrativo y operacional los sistemas y modelos de gestión (SIGA, CNA - Autoevaluación y SG-SST) y soporte de estos a través de proyectos articulados entre y con las sedes.			<input type="radio"/>	
Implementación de una fase piloto con servidores públicos que migrarán a las nuevas formas de trabajo (al menos 10% de la planta administrativa actual).			<input type="radio"/>	
Fortalecimiento, a través de campañas u otras acciones, del valor y la importancia de lo público al interior del Talento Humano.			<input type="radio"/>	
Diseño de una estrategia robusta y sostenible orientada a la cualificación, capacitación y adquisición de buenas prácticas en el Talento Humano.			<input type="radio"/>	
Medición continua y permanente del clima laboral e identificación e implementación de acciones orientadas a su mejoramiento.			<input type="radio"/>	
Redefinir e implementar una nueva apuesta orientada al fortalecimiento del bienestar laboral en la Universidad Nacional			<input type="radio"/>	

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*
Estudiar y definir la estructura de cargos que requiere la Universidad a partir de la propuesta académica e investigativa existente y del Plan Estratégico Institucional PLei.			<input type="radio"/>	
Talento humano de la UNAL - capacitación para el desarrollo personal y el bienestar			<input type="radio"/>	
Formular e implementar los lineamientos y directrices orientados a la garantía de la integridad y la probidad en la Universidad Nacional de Colombia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Adopción y desarrollo de mecanismos para fortalecer la cultura de la gestión integral, en el marco del modelo de gestión institucional SIGA			<input type="radio"/>	
Brindar al personal docente y administrativo de la UNAL ambientes incluyentes, saludables y seguros con base en el fortalecimiento del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo – SGSST	<input type="radio"/>			
Definir estrategias para la transformación de la gestión del talento humano orientada al mejoramiento del servicio y a procedimientos con enfoque de género e inclusión (caracterización de población docente y administrativa, vinculación laboral, inducción y reinducción, capacitación y evaluación).			<input type="radio"/>	
Implementar acciones que fortalezcan el modelo estratégico de gestión del talento humano y aporten al desarrollo de servidores públicos como eje para la transformación institucional (capacitación, clima-cambio-cultura organizacional y transformación del ser).			<input type="radio"/>	
Definir e implementar el modelo de sostenibilidad académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano de las Sedes de Presencia Nacional.			<input type="radio"/>	
Implementar estrategias para el fortalecimiento de la planta de personal administrativo (nuevas formas de trabajo remoto - teletrabajo, cargas de trabajo, propuesta de planta de personal y manual de funciones)			<input type="radio"/>	
Actualizar el modelo de gestión del talento humano orientado al mejoramiento del servicio y a procedimientos con enfoque de género e inclusión	<input type="radio"/>			

\* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada de forma directa con: (ODS-MS) Objetivos de Desarrollo Sustentable y Misión de Sabios; (RAI) Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional; (PLei) Marco orientador del PLei, en su versión 1.5; (CyC) Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas.

## ***Programa 10 (E4P3): Gestión integral del dato, de la información y la comunicación institucional***

### ***Descripción:***

La gestión integral busca simplificar y hacernos más eficientes, y con ello apoyar de mejor manera las funciones misionales de la Universidad. Integra la transformación digital (TD), el dato, la información, la comunicación y la infraestructura tecnológica necesaria para el apoyo de la toma de decisiones ágiles e informadas. La Universidad del futuro tiene que consolidarse en este periodo para que la TD sea parte de la identidad institucional, reconociendo el valor del dato para la gestión de la información, generando conocimiento, no solo en las funciones misionales sino también en las administrativas. La participación en la toma de decisiones también puede ser entendida desde esta perspectiva y facilitada por la TD, en tiempos sincrónicos y asincrónicos.

La acción institucional del E4P2 debe ser liderada desde el modelo interseδες por la Vicerrectoría General, la Dirección Nacional de Estrategia Digital, Unimedios, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, la Secretaría General, la Oficina Nacional de Gestión y Patrimonio Documental, y la Gerencia Nacional financiera y administrativa.

### ***Objetivos E4P3:***

- ▶ Fortalecer el gobierno, la gestión, la calidad, la seguridad, economía y la cultura de los datos y de la información en la Universidad Nacional de Colombia.
- ▶ Ampliar, mejorar e igualar los medios tecnológicos en términos de capacidad de cómputo, conectividad, seguridad, atención a los usuarios y normatividad para facilitar las actividades transversales de la Transformación Digital.
- ▶ Disminuir la brecha digital y fortalecer la cultura digital en la Universidad Nacional de Colombia.
- ▶ Fortalecer capacidades internas transversales de la Universidad Nacional de Colombia en las tres funciones misionales a través de la división Universidad laboratorio
- ▶ Fortalecer las comunicaciones internas y externas de la Universidad Nacional de Colombia

### Metas e indicadores gruesos del E4P3:

Nombre del indicador	Meta 2024	Dependencia responsable	
		del Indicador	de la Información
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.)	50 %	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Estrategia Digital, Dirección Nacional de Planeación y Estadística, Secretaría General, Oficina Nacional de Gestión y Patrimonio Documental	Vicerrectoría General, Dirección Nacional de Estrategia Digital, Dirección Nacional de Planeación y Estadística, Secretaría General, Oficina Nacional de Gestión y Patrimonio Documental
Porcentaje de avance en la integración y el fortalecimiento de los sistemas de información institucionales.	55%	Dirección Nacional de Estrategia Digital	Dirección Nacional de Estrategia Digital
Porcentaje de avance en el proceso de actualización y ejecución del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información - PETI	50%	Dirección Nacional de Estrategia Digital	Dirección Nacional de Estrategia Digital
Porcentaje de avance en la consolidación de la Estrategia de Comunicaciones Interna y Externa de la Universidad (lineamientos, parámetros técnicos, talento humano, plataforma web, redes sociales, radio, televisión, etc.)	70%	Unidad de Medios de Comunicación (UNIMEDIOS), Dirección Nacional de Estrategia Digital	Unidad de Medios de Comunicación (UNIMEDIOS), Dirección Nacional de Estrategia Digital
Porcentaje de reducción de obsolescencia de la infraestructura relacionada con la capacidad de cómputo, comunicaciones, conectividad, seguridad y atención al usuario).	100%	Dirección Nacional de Estrategia Digital	Dirección Nacional de Estrategia Digital
Porcentaje de capacidad de cómputo ( <i>on premise</i> y <i>en nube</i> ) para soportar las actividades misionales	100%	Dirección Nacional de Estrategia Digital	Dirección Nacional de Estrategia Digital
Porcentaje de avance en la implementación de planes de cultura digital interredes y competencias digitales de la comunidad universitaria	50%	Dirección Nacional de Estrategia Digital	Dirección Nacional de Estrategia Digital

### Acciones asociadas al E4P3 y correspondencia con orientadores estratégicos

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*
Articular y aplicar la política y el modelo de gestión de información desarrollados para la construcción del sistema nacional de gestión integral de la información.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Fortalecer el observatorio tecnológico para el desarrollo y seguimiento de los indicadores en las tres funciones misionales de la Universidad Nacional de Colombia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ejecutar la estrategia de transformación digital 2030 UNAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Desarrollar herramientas para el aprovechamiento de los datos y la toma de decisiones basadas en evidencia para fortalecer procesos asociados a las tres funciones misionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Fortalecimiento e integración de los sistemas de información para el mejoramiento de la gestión y la toma de decisiones basadas en evidencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Fortalecimiento de la actividad estadística institucional - Fase III	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Implementar el Proyecto Universidad Virtual UNAL y campus inteligente como parte de la transformación digital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mejorar y aumentar los medios tecnológicos en términos de capacidad de cómputo, conectividad, seguridad y atención a usuarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Implementar políticas para seguridad digital y tecnológica: Implementar el modelo de gobierno de seguridad de la información a Nivel Nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompañamiento y orientación tecnológica y normativa de TI a algunos procesos estratégicos de transformación digital del UNAL.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Implementar el modelo de arquitectura organizacional (empresarial) y el modelo de Gestión de Información.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

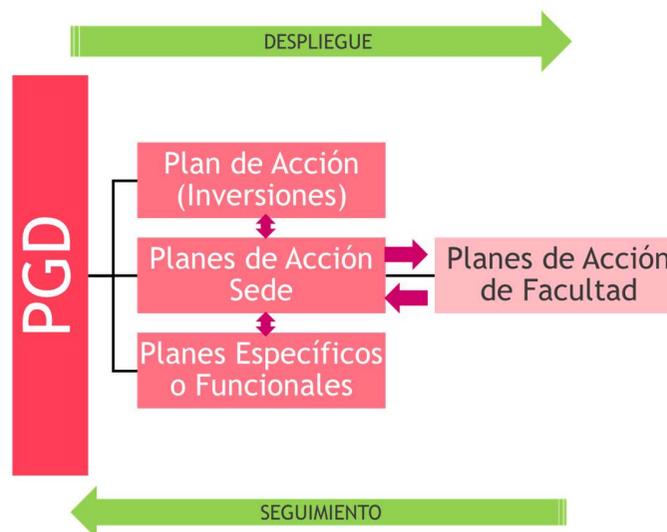
Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*
Actualizar y ejecutar el PETI: El Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Generar estrategias para disminuir la brecha digital a través del fortalecimiento de la cultura digital		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Implantación de solución tecnológica para la GTS (Gestión Tecnológica de Software) y <i>Quality assurance</i> .		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Articular a nivel interseeds las unidades de soporte técnico de software y de gestión de la calidad del software.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Fortalecer la cultura digital y gestión del cambio organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Implementar el Sistema para la Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo SGDEA, de acuerdo a la Política y al modelo definido por la Secretaria General.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Fortalecer las competencias, habilidades y conocimientos digitales para el personal de TI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Unificar/centralizar el talento humano relacionado con las áreas de T.I. para la prestación de servicios unificados en toda la Universidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Consolidar la gestión inteligente de las capacidades internas a nivel nacional para la resolución de problemas y retos transversales derivados de los proyectos BPUN.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Fortalecer la estrategia de Comunicación web y redes sociales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Revisar y proponer un sistema de organización de la comunicación, la estructura y articulación de las oficinas de las sedes y unidades de gestión, la estructura de Unimedios y sus oficinas de enlace			<input type="radio"/>	
Determinar los parámetros técnicos, talento humano y la generación de los lineamientos institucionales de la plataforma web para la administración y creación de los sitios web de la UNAL.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Diseñar e Implementar un modelo de comunicaciones unificadas (correo, teléfono, videoconferencia, chats) para la UN.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Articular las diferentes capacidades internas de la Universidad para dar solución a necesidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Acciones	ODS-MS*	RAI*	PLei*	CyC*
institucionales en materia de Transformación digital				
Desarrollar iniciativas dentro de las diferentes unidades de gestión de la Universidad que se articulen y apunten a potenciar la inteligencia colectiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortalecer las tecnologías 4.0 para la gestión inteligente del dato en las tres funciones misionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generar la cultura del liderazgo en los estudiantes, a través del proyecto de vinculación de estudiantes líderes en Transformación digital a nivel nacional en todas las sedes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Acciones cuya génesis o sustento se encuentra relacionada de forma directa con: (ODS-MS) Objetivos de Desarrollo Sustentable y Misión de Sabios; (RAI) Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional; (PLei) Marco orientador del PLei, en su versión 1.5; (CyC) Recomendaciones del proceso de Claustros y Colegiaturas

## 8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PGD 2022-2024

De acuerdo con el Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad Nacional de Colombia establecido en el Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario, existe un fuerte enlace de diseño y articulación entre los Instrumentos de planeación y el alcance que estos tienen en cuanto a escala de tiempo (como entre el PLei y el PGD), a subsidiariedad (como entre PGD, para la universidad en su conjunto, los Planes de Acción en Sede y los planes de Facultad) o a temáticas (Planes Ambientales, de SST, de Transformación Digital, de Capacitación, planes financieros, etc.). Esto significa que la articulación en el diseño, lleva también esfuerzos de coordinación en la ejecución y monitoreo de avance y seguimiento, de tal manera que los instrumentos subsidiarios contribuyan a los planes de jerarquía superior. El seguimiento se constituye en un elemento fundamental durante la ejecución, pues permite retroalimentar el proceso y hacer los ajustes que fueran necesarios frente a las situaciones que pudieran presentarse y que supondría un riesgo en el cumplimiento de actividades u objetivos o incluso poder abordar oportunidades emergentes.



Este Plan incluye componentes de seguimiento y evaluación para la planeación, como lo es un tablero de control, una Matriz de Indicadores de Resultado y un Sistema de Evaluación. En su conjunto, estos elementos apoyarán a los equipos directivos responsables en alcanzar los resultados comprometidos en el presente PGD. Dado que el modelo intersedes implica mayores grados de participación, articulación y desconcentración de programas y proyectos. El logro de los objetivos en el PGD estará impulsado por las Acciones de Plan de Acción de Sede y este a su vez por la alineación y contribución de los planes de Facultad. En el sentido de lo anterior, el seguimiento deberá desarrollarse de manera ascendente y acumulativa desde los planes de menor jerarquía hacia los planes de mayor jerarquía como el PGD en este caso, desde las unidades orgánicas como Facultades y Sede y de las unidades funcionales como direcciones de académicas, de investigación y extensión, y otras hacia sus equivalentes de nivel nacional.

Este seguimiento tiene un componente socio técnico y otro técnico. El primero está referido al encuentro entre líderes de eje o unidad y los responsables de programas y proyectos. En estas reuniones se monitorean los proyectos y acciones para identificar su avance técnico en términos de productos, ejecución de técnica y financiera, identificar posibles desviaciones, oportunidades y

acordar acciones correctivas y de mejora. El componente de seguimiento técnico está referido al aporte de evidencias verificables de los objetivos, a través de los indicadores establecidos y los medios para lograrlo (técnicos, financieros, etc.)

El monitoreo con base en indicadores y la evaluación son instrumentos que contribuyen, entre otros, a asegurar el desarrollo y resultados durante el ciclo de gestión, brindando información oportuna para la toma de decisiones que conduzcan a la mejora de resultados en la institución.

El seguimiento al PGD se realizará con base en los indicadores establecidos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, a través de plataforma o herramienta, con el fin de revisar el comportamiento de los indicadores respecto a las metas señaladas en cada programa. Esto es fundamental para mostrar información oportuna para la toma de decisiones. La frecuencia de monitoreo resulta de un balance entre la dinámica de las operaciones, las necesidades de información y compromisos establecidos en el Sistema de Planeación de la Universidad, que en planes subsidiarios puede hacerse en periodos más cortos y para el PGD semestrales y anuales. Las características y criticidad de un proyecto podrán requerir discrecionalmente frecuencias más altas de monitoreo.

En el marco de una gestión transparente, los resultados de los avances del plan de desarrollo se harán públicos y están incorporados dentro del proceso permanente de rendición pública de cuentas, así, el PGD cuenta con un seguimiento administrativo y la posibilidad de que la comunidad interna y externa de la Universidad conozca los progresos del mismo.

## ANEXO - TABLAS PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Lineamientos para su construcción:

- 1 Inflación proyectada del 3% para 2022, 2023 y 2024.*
- 2 De las matrículas de pregrado, se destinará el 20% Inversión - 80% Funcionamiento.*
- 3 Estampillas: El total de la estampilla se aplica para los proyectos de gestión y soporte Institucional.*

**Tabla - Presupuesto aprobado por el Consejo Superior Universitario para la vigencia fiscal 2022\***

CONCEPTOS	MISIONALIDAD				UNIDADES ESPECIALES			TOTAL PRESUPUESTO					
	NIVELES CENTRALES		FONDOS ESPECIALES	TOTAL	UNISALUD	FONDO PENSIONAL		APORTES NACIÓN	RECURSOS PROPIOS	TOTAL	PART.		
	APORTES NACIÓN	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS PROPIOS	APORTES NACIÓN	RECURSOS PROPIOS						
FUNCIONAMIENTO/MISIONAL	782.684	142.148		924.832	90.934	357.046	135	1.139.729	94,90%	233.217	28,40%	1.372.946	67,90%
FUNCIONAMIENTO/ MESADAS						357.046	135	357.046	29,70%	135	0,02%	357.180	17,70%
INVERSIÓN - Proyectos Plan Global de Desarrollo	60.687	123.133		183.820				60.687	5,10%	123.133	15,00%	183.820	9,10%
SERVICIO DE LA DEUDA		9.489		9.489						9.489	1,20%	9.489	0,50%
TOTAL FONDOS ESPECIALES			454.449	454.449						454.449	55,40%	454.449	22,50%
<b>Total Presupuesto</b>	<b>843.371</b>	<b>274.771</b>	<b>454.449</b>	<b>1.572.591</b>	<b>90.934</b>	<b>357.046</b>	<b>135</b>	<b>1.200.416</b>	<b>100%</b>	<b>820.289</b>	<b>100%</b>	<b>2.020.705</b>	<b>100%</b>
Total Presupuesto por Estructura Financiera	1.118.141		454.449	1.572.591	90.934	357.180		1.200.416		820.289		2.020.705	
Participación por Estructura Financiera	55,30%		22,50%	77,80%	4,50%	17,90%		59,40%		40,60%		100%	

\*Cifras en millones de pesos

Fuente: Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

**Tabla - Proyección Financiación Plan Global de Desarrollo 2022 - 2024 (Inversión Neta) \***

Vigencias fiscales	PROGRAMADO			COMPROMETIDO				INVERSION NETA
	Aportes de la nación - Cuota artículo 86, Ley 30 -1992	Recursos Propios	Total	Vigencias futuras	Procesos en curso	Servicio de la deuda	Total recursos comprometidos	
2022	60.687	123.133	183.820	11.113	6.197	9.489	26.799	157.021
2023	62.508	126.827	189.335	12.602	0	9.234	21.836	167.498
2024	64.383	130.632	195.015	0	0	8.979	8.979	186.036
<b>Total PGD</b>	<b>187.577</b>	<b>380.592</b>	<b>568.169</b>	<b>23.715</b>	<b>6.197</b>	<b>27.702</b>	<b>57.614</b>	<b>510.555</b>

*\*Cifras en millones de pesos*

*Cálculos realizados por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística con base en el presupuesto aprobado por el CSU para la vigencia 2022*

**Tabla - Proyección Financiación Plan Global de Desarrollo 2022 - 2024 (Distribución Inversión Neta entre proyectos de investigación y proyectos de gestión y soporte institucional) \***

Vigencias fiscales	Proyectos de Investigación	Total Proyectos de Soporte Institucional	TOTAL
2022	27.680	129.341	157.021
2023	30.035	137.464	167.498
2024	34.397	151.640	186.036
<b>Total PGD</b>	<b>92.112</b>	<b>418.444</b>	<b>510.555</b>

*\*Cifras en millones de pesos*

*Cálculos realizados por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística con base en el presupuesto aprobado por el CSU para la vigencia 2022*

## SIGLARIO

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas

**CESU:** Consejo Nacional de Educación Superior

**CNA:** Consejo Nacional de Acreditación

**CSU:** Consejo Superior Universitario (CSU) de la Universidad Nacional de Colombia

**CTI:** ciencia, tecnología e innovación

**CTNGA:** Comité Técnico Nacional de Gestión Ambiental de la Universidad Nacional de Colombia

**CyC:** Claustros y Colegiaturas de la Universidad Nacional de Colombia

**DRE:** Dirección de Relaciones Exteriores de la Universidad Nacional de Colombia

**GEA:** Grupos de Estudio Autónomo

**MinCiencias:** Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia

**MS:** Misión de Sabios del 2019

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible

**ONU:** Organización de Naciones Unidas

**PEAMA:** Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica de la Universidad Nacional de Colombia

**PGD:** Plan Global de Desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia

**PLEI:** Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Colombia al 2034

**RAI:** Recomendaciones del proceso de la Acreditación Institucional

**SAE:** Sistema de Acompañamiento Estudiantil de la Universidad Nacional de Colombia

**SGSST:** Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad Nacional de Colombia

**SIBUN:** Sistema de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional de Colombia

**SIEUN:** Sistema de Investigación y Extensión

**SIGA:** Sistema integrado de gestión académica, administrativa y ambiental de la Universidad Nacional de Colombia

**SINSU:** Sistema de Información en Salud de la Universidad Nacional de Colombia

**SPN:** Sedes de Presencia Nacional de la Universidad Nacional de Colombia

**SST:** Seguridad y Salud en el trabajo

**SUE:** Sistema Universitario Estatal

**TD:** Transformación Digital

**UDUAL:** Unión de Universidades de América Latina y el Caribe

**UNAL:** Universidad Nacional de Colombia

**Unesco:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

**VRI:** Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Nacional de Colombia

**VRA:** Vicerrectoría Académica de la Universidad Nacional de Colombia

## REFERENCIAS

Aguilera, M. A., Gutiérrez Sanín, F., Parada Hernández, M. M., Perea Restrepo, C. M., & Vargas, R. (2020). *Violencias que persisten. El escenario tras los acuerdos de paz*. IEPRI-Universidad Nacional de Colombia, Editorial Universidad del Rosario.

Banerjee, B., & Ceri, S. (2016). *Creating Innovation Leaders*. Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20520-5>

Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G., & González-Campo, C. H. (2021). “Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia”. *Estudios Gerenciales*, 37(159), Universidad ICESI, pp. 251-264. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4409>

Blanco Alfonso, I. (2020). “Posverdad, percepción de la realidad y opinión pública. Una aproximación desde la fenomenología”. *Revista de Estudios Políticos*, 187, Universidad de Antioquia, pp. 167-186. doi: <https://doi.org/10.18042/cepc/rep.187.06>

CESU, *Acuerdo 02 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)*, “Por el cual se actualiza el modelo de Acreditación de Alta Calidad. [https://www.cna.gov.co/1779/articles-402848\\_documento.pdf](https://www.cna.gov.co/1779/articles-402848_documento.pdf)

CEPAL, N. (2020). *La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional: escenarios y proyecciones en la presente crisis*. Naciones Unidas, Chile. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45336/S2000208\\_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45336/S2000208_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Consejo Nacional de Acreditación. (2020). *Informe de Evaluación Externa con fines de Acreditación Institucional*. Bogotá.

Dirección Nacional de Bienestar Universitario. “*Subsistema de información e indicadores de Bienestar Universitario: lineamientos conceptuales, metodológicos y operativos*” Autores: López C Juliana. Rodríguez R. Alberto. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2011.

Domínguez González, O. (2020), *Papel de la universidad ante las propuestas del informe de la misión de sabios*. Pensamiento universitario, Nº. 32, ISSN 0124-3543, págs. 4-5.

IAU-International Association of Universities-Unesco. (2020). *The impact of covid-19 on higher education around the world*, IAU Global Survey Report, Unesco, Francia. [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf)

Kose, A., Ohnsorge, F., Nagle, P. Sugawara, N. (2020). Caught by a Cresting Debt Wave. *Finance & Development*, 40-43.

MinCiencias. (2019). *Misión de Sabios Colombia 2019*. Bogotá.

Montoya Castaño, D. (2020). *En el mismo barco: la Universidad Nacional de Colombia y su Sistema de Investigación, Creación Artística y Extensión (SIEUN)*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, NY.

ONU. (2020). *A UN framework for the immediate socio-economic response to COVID-19*. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-04/UN-framework-for-the-immediate-socio-economic-response-to-COVID-19.pdf>

Sen, A. M. Nussbaum. (1993). *La calidad de vida*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1996.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Traductores E. Rabasco, y L. Toharua. Editorial Planeta. Buenos Aires.

Suesca Carreño, M. F., Romo Muñoz, L., & Ibarra Padilla, A. M. (2020). "Movimientos sociales: el papel de las emociones y los derechos humanos en la transformación del derecho local e internacional". *Análisis Político*, 33(98), IEPRI-Universidad Nacional de Colombia, pp. 210-225. <https://doi.org/10.15446/anpol.v33n98.89418>

Reveles Vázquez, Francisco (2019). *Gobiernos y democracia en América Latina. Problemas del ejercicio del poder en las democracias realmente existentes*. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Teseo, 267 pp.

Rodríguez Ramírez, A., García Molano, J., Castrillón Peralta, M. (2021). "La transformación digital, un desafío inmediato ocasionado por la pandemia de Covid-19 para las entidades del sector de educación superior". *Boletín Redipe*, Vol. 10, Nº. 6, (Ejemplar dedicado a: Education socio-emotional, inclusive, and concept of education), ISSN-e 2256-1536, págs. 318-334.

UNAL. (2019). *Informe de Autoevaluación Institucional*. Vicerrectoría Académica, Bogotá.

UNAL (2019). *Plan Global de Desarrollo 2019 - 2021: Proyecto cultural, científico y colectivo de la nación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

UNAL (2019). *Proyecto institucional transformación digital U.N. 2030*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

UNESCO. (2021). *Pensar más allá de los límites: perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050*. Instituto Internacional de la para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la Unesco. ISBN: 978-980-7175-59-3. <https://www.iesalc.unesco.org/app/ver.php?id=23>

UNESCO. (2021). *Pensar más allá de los límites: perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050*. Instituto Internacional de la para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la Unesco. ISBN: 978-980-7175-59-3. <https://www.iesalc.unesco.org/app/ver.php?id=23>

**FIN DEL DOCUMENTO**