



**ORIENTACIONES GENERALES PARA CULMINAR LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL CON HORIZONTE AL 2034 E INICIAR LA FORMULACIÓN DEL PLAN GLOBAL DE
DESARROLLO 2022 – 2024**

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA

BOGOTÁ D.C., SEPTIEMBRE DE 2021

PRESENTACIÓN

El Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario (CSU), Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados, define el Sistema de Planeación de la Universidad como el conjunto de talentos, capacidades, instrumentos, procesos, recursos, instancias y autoridades que se articulan adecuadamente con el propósito de planear y gestionar el desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo, garantizando el cumplimiento de los fines institucionales. Se caracteriza por su condición unificadora de la planeación estratégica institucional y la planeación táctica, señalando de manera armónica y coherente la ruta para el desarrollo de la Universidad.

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

La Universidad Nacional de Colombia (UNAL) avanza en la formulación colectiva de su Primer Plan Estratégico Institucional (PLEi) con horizonte al 2034. Para ello la Dirección Nacional de Planeación y Estadística (DNPE) orientó el proceso de participación de múltiples actores, tanto internos como externos, y estableció una metodología de trabajo del tipo de *abajo hacia arriba*. Al contar con nueve sedes, ubicadas en Bogotá, Medellín, Manizales, Palmira, La Paz (departamento del Cesar), Arauca, Leticia, Tumaco y San Andrés, se llamó a construir nación desde la región; y este fue el espíritu de dicho proceso. El trabajo inició en 2018 cuando, a la par de la formulación del Plan Global de Desarrollo (PGD) 2019-2021, se avanzó en la construcción colectiva de la parte estratégica del PLEi 2034.

Puntualmente el proceso se alimentó de los aportes documentales de un equipo de expertos invitados: docentes activos o pensionados de la Universidad reconocidos por una importante trayectoria y logros académicos. A su vez, adaptándose rápidamente a la nueva realidad de la crisis por el COVID-19, y en el marco de un ejercicio inédito en la Universidad, las 9 sedes adelantaron *Mesas de Trabajo Multiactores* en las que participaron 699 actores internos y 248 externos. A este trabajo se sumaron 102 ideadores con 272 ideas a través de la plataforma de innovación abierta UNAL Innova, y más de 3.200 contribuciones a través de encuentros y encuestas que significaron aportes fundamentales. Por otra parte, y con el objetivo de generar espacios para que la comunidad universitaria participara y se acercara más al proceso, ampliando su información, se abrieron los *Foros PLEi 2034*. Cinco foros programados virtualmente, los cuales lograron una vinculación de 536 participantes directos, más un considerable número de descargas posteriores. Finalmente, con el propósito de sintetizar y aterrizar las propuestas que habrían de conformar la hoja de ruta que integraría el PLEi 2034, se definieron unos espacios de diálogo transversal y abierto denominados *Encuentros Ampliados Intersedes*; 241 actores internos de la Universidad se vincularon. En este

sentido, se debe destacar que aun con el aislamiento provocado por la pandemia, el proceso de construcción colectiva del PLei logró la vinculación de más de 5.000 participantes entre abril de 2020 y marzo de 2021.

Como fruto de este trabajo se consolidó el documento *Formulación colectiva del primer Plan Estratégico Institucional (PLEi 2034) de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte al 2034*, en el que se recoge una propuesta consolidada denominada PLei 2034 - Versión 1.0, que consiste en un portafolio de alternativas para la agenda u hoja de ruta de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte al 2034.

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

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

El capítulo PLei 2034 - Versión 1.0 ha venido evolucionando hacia una Versión 1.5 como consecuencia de las retroalimentaciones que han realizado diferentes instancias y actores de la comunidad universitaria, con posterioridad a su presentación al CSU. Se espera que, como resultado del trabajo con el equipo directivo, de los claustros y las colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, las mesas de trabajo de egresados y las mesas de trabajo de pensionados, el capítulo evolucione hacia una Versión 2.0, la cual será sometida a aprobación del CSU en sesión de diciembre de 2021. El Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024 será parte integral del PLei 2034 Versión 2.0, logrando así una efectiva armonización de estos dos instrumentos de la planeación (Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024 y el Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034), tal y como lo establece el Acuerdo 238 de 2017.

Esta es la primera vez que la Institución no solo se da a la tarea de construir un Plan de Desarrollo de largo plazo, sino también a la de armonizar las propuestas rectorales con estos propósitos de transformación de largo aliento, lo cual es todo un reto como proceso. Por lo tanto, se requiere el compromiso y disposición de la comunidad universitaria para trabajar arduamente en lograr este cometido.

Se invita a todos los miembros de la comunidad a enriquecer la discusión con sus valiosas ideas, opiniones y aportes, y a encontrar consensos en la diversidad. La sociedad colombiana nos

demanda, como proyecto cultural, científico y colectivo de Nación, que contribuyamos a diseñar la Colombia del mañana.

OBJETIVOS GENERALES:

- Culminar la formulación participativa y colaborativa del Plan Estratégico con horizonte al 2034.
- Formular participativa y colaborativamente el Plan Global de Desarrollo para el período 2022 - 2024.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar las tendencias, avances y retos a nivel internacional y nacional de la educación superior ya identificados.
- Analizar el estado de las capacidades físicas, humanas y financieras de la Universidad para el desarrollo del ejercicio misional ya diagnosticado.
- Definir los ejes estratégicos de la Universidad Nacional de Colombia, sus objetivos y grandes metas con horizonte al 2034 y al 2024.
- Establecer el despliegue estratégico y táctico a nivel nacional y de sede con horizonte al 2034 y al 2024 como primer hito de materialización.

ACCIONES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO

1. Proceso de sensibilización y socialización del documento base para las discusiones programadas, en el marco de la formulación del del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 y del Plan Global de Desarrollo 2022 - 2024:

Con el propósito de consolidar el Sistema de Planeación y orientar así el desarrollo institucional y el cumplimiento de los fines de la Universidad, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, con el apoyo de las Oficinas de Planeación y Estadística de las sedes andinas y de las direcciones de las sedes de presencia nacional, avanzaron, a través del proceso participativo descrito anteriormente, en la construcción del documento *Formulación colectiva del primer Plan Estratégico Institucional (PLEi 2034) de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte al 2034*. Así mismo, la profesora Dolly Montoya, se posesionó el 03 de mayo en la Rectoría de la Universidad Nacional de Colombia para el periodo 2021 – 2024 con su propuesta *Universidad Nacional de Colombia: Proyecto colectivo para la formación integral y el desarrollo sostenible de nación*.

Estos dos documentos se integrarán en un solo documento denominado “Documento base para las discusiones” que será publicado como el insumo inicial y fundamental del trabajo que se adelantará durante el segundo semestre de 2021. Es necesario que la comunidad universitaria, y en general la sociedad colombiana, lo conozca, apropie y aporte. Ello contribuirá a la unidad conceptual

y a un mejor entendimiento del proceso y sus resultados, facilitando así el ejercicio institucional de planeación.

De manera complementaria, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística ha desarrollado una cartilla visual, dirigida a profesores, estudiantes y administrativos, como estrategia pedagógica para la apropiación del contenido del PLEI en clases, cátedras y eventos; dicha cartilla consta de las siguientes secciones:

- Por qué es importante planear de forma estratégica la Universidad
- Alcances y propósitos de un PLEI 2034
- Proceso de construcción del PLEI 2034
- Elementos principales para la comprensión de la versión 1.5 (incorporando los aportes de la retroalimentación).
- Pasos a seguir para el ajuste, mejora e implementación

Se invita a los docentes de la Universidad, en el marco de sus cátedras, a las oficinas de planeación y estadística de las Sedes Andinas, y a las direcciones de las Sedes de Presencia Nacional, y a la comunidad académica en general a realizar talleres de socialización y divulgación de estos documentos, apoyándose en la cartilla definida, como actores multiplicadores de este valioso contenido.

De manera complementaria, se implementarán a lo largo de todo el proceso, con el apoyo de UNIMEDIOS, estrategias y acciones informativas y pedagógicas para generar un sentido de pertenencia y de participación en la comunidad académica. Dentro de los mecanismos contemplados se encuentran la comunicación interna directa, videos, multimedia, redes sociales, producción radial, piezas impresas, entre otras.

Con esto, se promoverá entre la comunidad universitaria la cultura de la planeación, la cualificación de la participación y la preparación de los espacios de discusión, participación y construcción colectiva.

2. Diagnósticos institucionales y elaboración de línea base:

El documento base para las discusiones programadas en el marco de la formulación del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 y del Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024, presenta aspectos diagnósticos y exploratorios que brindan un contexto interno y externo organizacional. Puntualmente, existe todo un capítulo en el que se presenta un estado del arte de la Universidad, relacionando allí las principales estadísticas e indicadores de la UNAL, información que se encuentra actualizada y desarrollada en el sitio: <https://estadisticaun.github.io/TendenciasCSU/index#1>; la síntesis, análisis y comparación de los principales resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa de pares académicos, en el marco del proceso de renovación de la acreditación

institucional¹; importantes reflexiones frente a distintos ámbitos de lo misional y organizacional redactadas por un equipo de expertos invitados; un ejercicio complementario de revisión de tendencias sectoriales; y estudios que permiten identificar perspectivas tecnológicas en materia de educación, así como enfoques en materia de gestión y transferencia de conocimiento y transformación organizacional.

Este repositorio de información diagnóstica y exploratoria se constituye en el insumo que ha permitido conocer el estado actual de la Universidad, identificar lo que funciona bien y lo que funciona mal y los riesgos a los que está expuesta; también, es el punto de partida para establecer los ajustes que se requieren y definir definitivamente la hoja de ruta definitiva para el proceso de transformación, sobre la cual ya existe un importante avance en materia de propuestas.

Se debe mencionar que las Oficinas de Planeación y Estadística de sede o la dependencia que haga sus veces, podrán elaborar su propio diagnóstico de sede empleando las técnicas y metodologías que considere más convenientes para hacerlo. De requerirlo, podrán solicitar apoyo a la DNPE. Dicho diagnóstico servirá de insumo para los espacios de participación propuestos, en particular para las reuniones de Claustros y Colegiaturas.

Es importante mencionar que distintas dependencias, en línea con sus propios procesos de autoevaluación, acreditación y mejora continua, han elaborado importantes diagnósticos y planes de mejoramiento, que también son fundamentales para este proceso que se inicia.

3. Disposición de la página web del PLei y PGD y repositorio de documentos:

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística, con el apoyo de la Unidad de Medios de Comunicación- UNIMEDIOS, ha dispuesto la página Web <http://plei2034.unal.edu.co/> como repositorio del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034. Allí se continuará consignando todo lo relacionado con este proceso PLei 2034 – PGD 2024. En este portal, la comunidad universitaria y cualquier persona interesada, podrá encontrar los mecanismos e instrumentos metodológicos, la documentación requerida para las discusiones, los espacios

¹ A lo largo del proceso de Renovación de la Acreditación Institucional, la comunidad académica discutió sobre la naturaleza de la institución, sus proyectos, sus problemas, realizaciones y posibilidades de mejoramiento. Por ello, es muy importante tener presente el documento “Descripción y análisis de resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa de pares académicos, en el marco del proceso de renovación de la acreditación institucional. Un insumo para la discusión y consolidación del Plan Global de Desarrollo 2022-2024, del Plan Estratégico Institucional 2034 y del Plan de Mejoramiento Institucional” elaborado por la Dirección Nacional de Programas Curriculares de Pregrado y publicado en la página oficial del PLei 2034. Si bien, parte de su contenido ha sido integrado al “Documento base para las discusiones” tal y como se señala aquí, este documento es más extenso y recoge el balance del proceso y las propuestas de cambio especialmente relevantes en el proceso de mejoramiento continuo en el que está comprometida la institución. Propuestas que ya hacen parte del capítulo PLei 2034 – Versión 1.5, con miras a una propuesta definitiva de Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034.

establecidos y los participantes que pueden vincularse según la actividad que se desarrolle; además, toda la información generada a lo largo del proceso y los productos, resultados y conclusiones preliminares de cada uno de los espacios de participación.

La página está compuesta por las siguientes secciones:

- Normativa y documentos: Sección en la que se dispone la normativa, metodología y documentos de consulta (referentes de información) que sustentan y facilitan la participación en las discusiones y actividades programadas para la construcción colectiva del PLei 2034 y del PGD 2024.
- Cronograma: Sección en la que se encuentran las actividades programadas en el marco del proceso de construcción colectiva del PLei 2034 y del PGD 2024.
- Fases: Metodológicamente se definieron 4 Fases para la construcción colectiva del PLei 2034. Proceso que, en este momento, además de evolucionar a hacia una propuesta definitiva, debe armonizarse con la formulación y aprobación del PGD 2024. En esta sección se explica el desarrollo de cada Fase y se relacionan los productos y resultados de cada una de ellas.
- Noticias: Sección en la que se relacionan las principales noticias del proceso y el repositorio de videos que ha facilitado la comprensión de los diferentes momentos y frentes de trabajo que se han venido y se irán adelantando.
- UNAL INNOVA: En el 2020 se convocó a la comunidad universitaria para formular ideas, postular soluciones y/o comentarios alrededor de retos de la planeación de la Universidad al 2034, identificados y definidos a partir del trabajo realizado por las sedes durante esa misma vigencia. Esta sección lleva a la plataforma donde se encuentran las 272 ideas innovadoras que 102 ideadores aportaron.
- Contacto: Sección en la que se relacionan los puntos de contacto con el proceso, personales y de dependencias, tanto en el nivel nacional como de sede.
- Histórico PGD UNAL: Sección repositorio de todos los Planes Globales de Desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia, según periodo rectoral.
- PGD 2019 – 2021: Sección repositorio del Plan Global Desarrollo 2019 – 2021, aún vigente.
- Estadísticas: Redirecciona al portal de estadísticas e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia.
- La UNAL Cuenta: Redirecciona al portal de Rendición de Cuentas de la Universidad Nacional de Colombia, sitio en el que se encuentran los balances sociales e informes de gestión de cada sede y dependencia del nivel nacional.

4. Realización de talleres de planeación estratégica con los Directivos de la Universidad:

Con el fin de lograr la alineación e integración del equipo directivo con el contenido y proceso de formulación del PLei 2034 y PGD 2024 y de promover el diálogo generativo, el pensamiento estratégico, la deliberación, el consenso y la puesta en común frente a diferentes aspectos fundamentales y coyunturales del ámbito misional, territorial y de gestión de la Universidad, la DNPE organizará talleres con los directivos de la Institución en los que los responsables de cada función

precisarán el alcance, los objetivos, metas e indicadores que le propondrán a la comunidad para el PGD 2024 como hito de materialización del PLEI 2034.

5. Jornadas de trabajo con Decanos y autoridades académicas en facultades:

Teniendo en cuenta el sentido principal del Acuerdo 238 de 2017 de estructurar un Sistema de Planeación capaz de unificar la planeación estratégica institucional y la planeación táctica, señalando de manera armónica y coherente la ruta para el desarrollo integral de la Universidad; y el importante rol que ejercen las facultades en este propósito, se coordinarán jornadas de trabajo con Decanos y autoridades académicas en facultades, con el propósito de motivar y generar orientaciones que permitan el conocimiento y empoderamiento, desde estas instancias, respecto a la formulación del Plan Estratégico Institucional y del del Plan Global de Desarrollo.

6. Jornadas de trabajo con el Comité Nacional de Planeación Estratégica:

Teniendo en cuenta las importantes funciones que el Acuerdo 238 de 2017 asignó al Comité Nacional de Planeación Estratégica (CNPE) en el marco del Sistema de Planeación, se propiciarán espacios de trabajo con sus miembros para el análisis, propuestas y recomendaciones en la formulación del PLEI y PGD. Inicialmente se gestionará ante el CSU los ajustes que se requieren para fortalecer este Comité.

7. Realización de Claustros y Colegiaturas:

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 16, numeral 27, del Acuerdo 011 de 2005 del Consejo Superior Universitario - Estatuto General, la Rectora, como parte de sus funciones, convoca los claustros y colegiaturas, con el fin de proponer las políticas generales de la Universidad.

Se debe aclarar que la metodología para el desarrollo de los Claustros y Colegiaturas será definida por el conjunto de los participantes. No obstante, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística junto con las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o quien haga sus veces, facilitará documentos y herramientas que garanticen un trabajo encaminado y productivo. En caso de ser solicitado por los asistentes, estas oficinas acompañarán el desarrollo de este espacio como observadores y facilitadores de metodologías participativas.

Es necesario precisar que aquellos programas curriculares que actualmente se encuentran cerrando sus procesos de acreditación, pueden tomar también como insumo fundamental para las discusiones que se llevarán a cabo en los Claustros y las Colegiaturas, los resultados de la autoevaluación y los planes de mejoramiento.

El desarrollo de los claustros y colegiaturas debe alinearse con la Resolución 131 de 2021, con la cual se adoptó la política y las líneas para aportar a la prevención y mitigación del Covid-19 en la comunidad universitaria y el protocolo para el retorno gradual y seguro a actividades presenciales

en los campus y edificaciones de la Universidad Nacional de Colombia. Dicha Resolución privilegia el trabajo o estudio en casa y establece las condiciones para la asistencia de manera presencial a los campus y edificaciones de la Universidad, así como las instancias y dependencias que determinarán el carácter presencial o semipresencial de las actividades administrativas y académicas. Tenemos la esperanza de que parte de los procesos participativos se desarrollen presencialmente.

Claustros Universitarios de Profesores.

Los Claustros Universitarios de Profesores se realizarán según el cronograma establecido por la Rectoría y serán convocados por los directores de cada Unidad Académica Básica (UAB), de los Institutos de Investigación de Sede y de los Centros de Sede.

Podrán participar en los Claustros Universitarios de Profesores, los miembros del personal académico adscritos a las Unidades Académicas Básicas, a los Institutos de Investigación de Sede y a los Centros de Sede.

A la luz de los documentos base para la discusión y las demás fuentes documentales disponibles, se espera que desde la respectiva UAB, Institutos de Investigación de Sede y Centros de Sede, se adelanten reflexiones y deliberaciones que fortalezcan el proceso de formulación del PLei y del PGD.

El director de cada UAB, de los Institutos de Investigación de Sede y de los Centros de Sede garantizará la entrega en medio digital de los soportes en la respectiva Secretaría de Sede por parte de los delegados. Las secretarías remitirán estos documentos a las Oficinas de Planeación y Estadística o quien haga sus veces.

Cada Claustro designará dos (2) profesores delegados para que consoliden las observaciones y recomendaciones acordadas, dejando una memoria y un registro de asistencia al mismo, los cuales serán presentados al Claustro de Facultad y posteriormente a la Colegiatura de Sede en el caso de las UAB y directamente a la Colegiatura de Sede en el caso de los Institutos de Investigación de Sede y Centros de Sede.

En el caso de la Sede de la Paz, con el apoyo de la Dirección Académica, la Secretaría de Sede será la responsable de organizar los Claustros de Sede.

Esta Sede contará con dos (2) delegados designados por los Claustros Universitarios de Profesores y presentarán al Encuentro Intersedes las observaciones y recomendaciones que se realicen en este espacio de participación.

En el caso de las Sedes de Presencia Nacional, con el apoyo de la Unidad de Docencia y Formación, la Secretaría de Sede será la responsable de organizar los Claustros de Sede, tal y como está definido en la norma.

Cada una de las Sedes de Presencia Nacional contará con dos (2) delegados designados por los Claustros Universitarios de Profesores y presentarán al Encuentro Intersedes las observaciones y recomendaciones que se realicen en este espacio de participación.

Claustros Universitarios de Estudiantes.

Los Claustros Universitarios de Estudiantes por Área Curricular se realizarán según el cronograma establecido por la Rectoría y serán convocados por los directores de Área Curricular o quien haga sus veces para analizar la documentación que para la formulación de los Planes se dispuso.

Podrán participar en los Claustros Universitarios de Estudiantes, los estudiantes matriculados en el respectivo programa.

Se espera que desde la respectiva Área Curricular se adelanten reflexiones y deliberaciones que fortalezcan el proceso de construcción colectiva de los Planes.

El director de cada Área Curricular o quien haga sus veces garantizará, que los estudiantes designados entreguen en medio digital la memoria del Claustro y el registro de asistencia al mismo en la respectiva Secretaría de Sede. Las secretarías remitirán estos documentos a las Oficinas de Planeación y Estadística o quien haga sus veces.

Cada Claustro designará dos (2) estudiantes que se encargarán de consolidar las observaciones y recomendaciones, para ser presentadas al Claustro de Facultad.

En la Sede de la Paz, con el apoyo de la Dirección Académica, la Secretaría de Sede será la responsable de organizar los Claustros de Sede.

Los Claustros Universitarios de Estudiantes de la Sede de la Paz designarán dos (2) delegados, quienes presentarán al Encuentro Intersedes los consensos, las observaciones y recomendaciones que se realicen en este espacio de participación.

En las Sedes de Presencia Nacional, con el apoyo de la Unidad de Docencia y Formación, la Secretaría de Sede será la responsable de organizar los Claustros de Sede, tal y como está definido en la norma.

Los Claustros Universitarios de Estudiantes de cada Sede de Presencia Nacional designarán dos (2) delegados, quienes presentarán al Encuentro Intersedes los consensos, las observaciones y recomendaciones que se realicen en este espacio de participación.

Claustros de Facultad.

Según el cronograma definido, se llevarán a cabo los Claustros de Profesores y Estudiantes designados por Facultad, los cuales serán convocados por el Decano de cada facultad.

Con base en los resultados de los Claustros Universitarios de Profesores y de los Claustros Universitarios de Estudiantes, a la luz de los documentos base para la discusión, y de las demás fuentes documentales disponibles, se espera que desde la respectiva Facultad se adelanten reflexiones y deliberaciones que fortalezcan el proceso de construcción colectiva de los Planes.

Cada Claustro de Facultad designará un (1) estudiante delegado para que, junto con los delegados del Claustro Universitario de Profesores, participen en la Colegiatura de Sede correspondiente.

Según el cronograma establecido, se llevarán a cabo las reuniones de delegados de profesores y estudiantes por Facultad, donde se consolidarán los resultados que se presentarán en la Colegiatura de Sede.

El Decano de cada facultad garantizará la entrega en medio digital de la memoria del Claustro y el registro de asistencia al mismo en la respectiva Secretaría de Sede, por parte de los delegados, identificando de manera clara los nombres de los profesores y del estudiante delegados a la Colegiatura de Sede.

Estos resultados a su vez serán enviados por las respectivas Secretarías de Sede a las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes y éstas posteriormente lo enviarán a la DNPE.

Colegiaturas de Sede por Áreas del conocimiento

Se llevarán a cabo las Colegiaturas de Sede, según el cronograma establecido, las cuales serán convocadas por el Vicerrector de Sede. En cada Colegiatura participarán los delegados de los estudiantes designados por cada Claustro de Facultad y los delegados de los Claustros Universitarios de profesores.

La Colegiatura de Sede, tomando como insumo los resultados de los Claustros de Profesores, de Estudiantes, de Facultad, y los demás documentos disponibles durante el proceso, realizará deliberaciones y elaborará un documento por área con las recomendaciones del caso.

Cada Colegiatura de Sede designará un (1) estudiante y un (1) profesor por área de conocimiento, como delegados ante el Encuentro Intersedes, quienes se encargarán de consolidar en un documento los resultados de la respectiva Colegiatura, dejando una memoria y un registro de asistencia a la misma.

A cada Colegiatura de Sede por áreas concurrirán las siguientes facultades:

Sede Bogotá

- a) Área de Artes y Arquitectura: Facultad de Artes.
- b) Área de Agronomía, Veterinaria y Afines: Facultad de Ciencias Agrarias y Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia.
- c) Área de Ciencias Exactas y Naturales: Facultad de Ciencias.
- d) Área de Ciencias de la Salud: Facultad de Enfermería, Facultad de Medicina y Facultad de Odontología.
- e) Área de Derecho, Ciencias Sociales y Humanas: Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Humanas y Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales.
- f) Área de Ingenierías: Facultad de Ingeniería

Sede Medellín

- a) Área de Artes y Arquitectura: Facultad de Arquitectura.
- b) Área de Ciencias Agropecuarias: Facultad de Ciencias Agropecuarias.
- c) Área de Ciencias Exactas y Naturales: Facultad de Ciencias.
- d) Área de Derecho, Ciencias Sociales y Humanas: Facultad de Ciencias Humanas y Económicas.
- e) Área de Ingenierías: Facultad de Minas.

Sede Manizales

- a) Área de Artes y Arquitectura: Facultad de Ingeniería y Arquitectura.
- b) Área de Ciencias Exactas y Naturales: Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.
- c) Área de Derecho, Ciencias Sociales y Humanas: Facultad de Administración.
- d) Área de Ingenierías: Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

Sede Palmira

- a) Área de Artes y Arquitectura y Área de Derecho, Ciencias Sociales y Humanas: Facultad de Ingeniería y Administración.
- b) Área de Ciencias Agropecuarias: Facultad de Ciencias Agropecuarias y Facultad de Ingeniería y Administración.

La composición por áreas de las Colegiaturas de Sede no impide que entre áreas se puedan generar mecanismos de integración y comunicación.

Es importante mencionar que los profesores delegados a la Colegiatura de Sede en los Claustros Universitarios de Profesores realizados por los Institutos de Investigación de Sede y por los Centros de Sede, definirán el área de conocimiento a la cual concurrirán.

El Vicerrector de Sede garantizará la entrega en medio digital de la memoria de la Colegiatura, el registro de asistencia y los nombres de los delegados (un (1) estudiante y un (1) profesor por área de conocimiento) designados al Encuentro Intersedes, documentos que deberán enviarse a las Oficinas de Planeación y Estadística de Sede y éstas a su vez los remitirán a la DNPE antes del 12 de noviembre de 2021.

En la Sede de la Paz y en las Sedes de Presencia Nacional no se realizarán Colegiaturas de Sede dada su estructura diferente, sin embargo, deberán realizar reuniones preparatorias y de coordinación con sus delegados al Encuentro Intersedes, con el propósito de elaborar un documento que recoja las recomendaciones que se derivan de los claustros realizados en la Sede. Este documento debe ser remitido a la Dirección Nacional de Planeación y Estadística antes del 12 de noviembre de 2021.

Encuentro Intersedes

La Dirección de la Universidad convocará a un Encuentro Intersedes, en el cual participarán los delegados designados por las Colegiaturas de Sede (un (1) profesor y un (1) estudiante por cada área del conocimiento), los delegados de la Sede de la Paz (dos (2) profesores y dos (2) estudiantes) y los delegados de las Sedes de Presencia Nacional (dos (2) profesores delegados por cada Sede de Presencia Nacional y dos (2) estudiantes delegados por cada Sede de Presencia Nacional). El Encuentro Intersedes tiene como finalidad analizar y consolidar las observaciones y recomendaciones del ejercicio participativo de la Comunidad académica, en un documento sintético único.

El Encuentro Intersedes designará un (1) delegado por cada una de las Sedes para que presenten las conclusiones de los Claustros y Colegiaturas ante el Consejo Académico y ante el Consejo Superior Universitario. El Encuentro Intersedes decidirá la forma más efectiva de presentación de las conclusiones ante estos cuerpos colegiados.

Por lo tanto, se solicitará incluir en las agendas del Consejo Académico y del Consejo Superior Universitario (previo a la presentación del PLei 2034 – PGD 2024), el punto de socialización y análisis de las conclusiones de este Encuentro, de manera que cuando se presente el Plan Estratégico Institucional y el Plan Global de Desarrollo para concepto del Consejo Académico y para aprobación del Consejo Superior Universitario, sus integrantes tengan mejor información y dispongan de más tiempo para reflexionar sobre las propuestas, su coherencia política y técnica y procedan a su aprobación.

8. Realización de mesas de trabajo del personal administrativo

Como un espacio simultáneo a los ya mencionados, se propone la realización de mesas de discusión del estamento administrativo, que busquen motivar e involucrar de una forma más activa, la participación del personal administrativo de la Universidad, en el proceso de formulación PLei

2034 – PGD 2024; dichas mesas serán convocadas y coordinadas por la Vicerrectoría General y en caso de ser solicitado por ella, contarán con el apoyo metodológico de la DNPE y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o las que hagan sus veces. Estas mesas se realizarán de acuerdo con el cronograma establecido; es decir, entre los meses septiembre y octubre.

9. Realización de mesas de trabajo de egresados y pensionados

Teniendo en cuenta la importancia de los pensionados y de las asociaciones de egresados de la Universidad, y su interés en participar y aportar al proceso de formulación PLei 2034 – PGD 2024, se realizarán mesas de trabajo con estas instancias. Estas mesas serán convocadas y coordinadas por la Vicerrectoría General y, en caso de ser necesario, contarán con el apoyo metodológico de la DNPE y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o las que hagan sus veces y se realizarán de acuerdo con el cronograma establecido; es decir, entre los meses septiembre y octubre.

10. Otros mecanismos de consulta, participación e interlocución:

Se dejará abierto un portafolio de mecanismos adicionales de participación, el cual será perfeccionado de acuerdo con las necesidades propias del proceso. El propósito es, de una parte, enriquecer los resultados producto de los mecanismos de participación establecidos, y de otra, involucrar a actores internos y externos que no se incluyen en los mecanismos ya mencionados, pero que cuentan con valiosos conocimientos y aportes, de acuerdo con sus intereses y expectativas, por ejemplo ex rectores, expertos nacionales e internacionales en educación, expertos en ciencia y tecnología, pares extranjeros, pensionados de la Universidad, funcionarios públicos, líderes en materia de educación, líderes del sector productivo y social, representantes de los gremios, funcionarios del Ministerio de Educación Nacional, del Ministerio de Hacienda, etc.

Dentro de estos mecanismos inicialmente se contemplan:

- Entrevistas
- Encuestas y/o consultas electrónicas
- Buzones físicos y virtuales

11. Presentación de la propuesta del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 y del Plan Global de Desarrollo 2022 - 2024 para discusión y aprobación:

La DNPE sistematizará y consolidará las contribuciones de los diferentes espacios de participación y de las demás fuentes de consulta e información definidas y con base en ellas irá evolucionando las propuestas PLei 2034 – PGD 2024. Entre tanto, los designados por el encuentro Intersedes presentarán sus acuerdos y desacuerdos al Consejo Académico y al Consejo Superior Universitario.

Los documentos PLei 2034 y PGD 2024 serán presentados por la Rectora o sus delegados al Consejo Académico para su concepto y al Consejo Superior Universitario para su aprobación. Una vez el CSU apruebe estos Planes, la DNPE procederá en el mes de enero (al retorno de las vacaciones colectivas de fin de año), con la divulgación a través de los medios de comunicación disponibles en la Universidad y llevará a cabo su socialización con la comunidad universitaria mediante acciones conjuntas realizadas con las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes Andinas y con las Direcciones de Sedes de Presencia Nacional, con el apoyo de UNIMEDIOS. Los diversos niveles de la organización, Sedes, Facultades, Centros e Institutos y las Unidades Básicas, garantizarán el debido despliegue de la Estrategia y el diseño del Plan de Acción.

En caso que las propuestas no sean aprobadas, volverán a la DNPE para revisión de las observaciones realizadas por el CSU e incorporar los ajustes necesarios. Se consolidará así, una última versión de estos documentos que deberán ser presentadas nuevamente a los cuerpos colegiados por parte de la Rectora o sus delegados para su concepto y aprobación.

CRONOGRAMA

PROCESO	FECHAS
Publicación del documento base para las discusiones programadas en este cronograma, en el marco de la formulación del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 y del Plan Global de Desarrollo 2022 - 2024	06 de septiembre de 2021
Proceso de sensibilización y socialización del documento base para las discusiones programadas en este cronograma, en el marco de la formulación del del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 y del Plan Global de Desarrollo 2022 - 2024	Del 06 de septiembre al 29 de octubre de 2021
Mesas de Trabajo del personal administrativo	Del 06 de septiembre al 29 de octubre de 2021
Mesas de Trabajo de egresados	Del 06 de septiembre al 29 de octubre de 2021
Mesas de Trabajo de pensionados	Del 06 de septiembre al 29 de octubre de 2021
Claustros de Profesores por Unidad Académica Básica, Institutos de Investigación de Sede y Centros de Sede	12 y 13 de octubre de 2021*

Claustros de Estudiantes por Área Curricular	12 y 13 de octubre de 2021*
Claustros de Profesores y Estudiantes por Facultad	20 de octubre de 2021
Reuniones de delegados de profesores y estudiantes por Facultad, para la consolidación de los resultados de los Claustros y la preparación de las Colegiaturas de Sede	27 de octubre de 2021
Colegiaturas de Sede	03 y 04 de noviembre de 2021
Encuentro Intersedes	17 y 18 de noviembre de 2021
Presentación de las conclusiones de Claustros, Colegiaturas y del Encuentro Intersedes al Consejo Académico	10 de diciembre de 2021 (sesión especial programada para este tema)
Presentación del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 y del Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024 al Consejo Académico	10 de diciembre de 2021 (sesión especial programada para este tema)
Presentación de las conclusiones de Claustros, Colegiaturas y del Encuentro Intersedes al Consejo Superior Universitario	15 de diciembre de 2021 (sesión especial programada para este tema)
Presentación del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 y del Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024 para aprobación del Consejo Superior Universitario	15 de diciembre de 2021 (sesión especial programada para este tema)

* Los directores de cada Unidad Académica Básica (UAB), de los Institutos de Investigación de Sede y de los Centros de Sede podrán convocar a los profesores; y los directores de Área Curricular o quien haga sus veces podrán convocar a los estudiantes; a reuniones preparatorias o sesiones de trabajo previas a las fechas aquí señaladas, incluso pueden iniciar su agenda de trabajo antes del inicio del semestre académico, con el ánimo de promover la participación y la calidad de los aportes.

ANEXO 1 – GUÍA DE APOYO PARA LAS SESIONES DE CLAUSTROS Y COLEGIATURAS EN CONTEXTO DE VIRTUALIDAD

Como se ha reiterado en la presente guía, el desarrollo de los claustros y colegiaturas debe alinearse con la Resolución 131 de 2021, con la cual se adoptó la política y las líneas para aportar a la prevención y mitigación del Covid-19 en la comunidad universitaria y el protocolo para el retorno gradual y seguro a actividades presenciales en los campus y edificaciones de la Universidad Nacional de Colombia. Dicha Resolución privilegia el trabajo o estudio en casa y establece las condiciones para la asistencia de manera presencial a los campus y edificaciones de la Universidad, así como las instancias y dependencias que determinarán el carácter presencial o semipresencial de las actividades administrativas y académicas.

Por lo tanto, para aquellas instancias que privilegien estos espacios en el contexto de la virtualidad, a continuación se facilita una guía de apoyo (su uso es opcional, no es obligatorio, cada instancia puede usar la metodología que mejor considere), que es el resultado del aprendizaje de todas las actividades de construcción colectiva realizadas durante la vigencia 2020 y 2021 en el marco de las restricciones desatadas por la pandemia por COVID-19.

1. **Objetivo:**

Brindar un apoyo al diseño metodológico de los Claustros y Colegiaturas, con una serie de herramientas y estrategias que potencian los ejercicios de debate y discusión en contextos virtuales colaborativos, en el marco de la construcción colectiva del PLei 2034 y del PGD 2024 de la Universidad Nacional de Colombia, en caso que la presencialidad no sea una alternativa.

2. **Descripción:**

Se presenta una caja de herramientas que contiene lineamientos para desarrollar actividades en mesas de trabajo. Se parte de herramientas previamente implementadas en el proceso de construcción del PLei, entre las que se encuentran:

- a) *Trello*: Tableros colaborativos que facilitan los ejercicios de ideación con actualización en línea.
- b) *Google Meet*: Herramienta de videotelefonía que permite conectar grupos y colaborar desde cualquier lugar.
- c) *Relatorías*: Formatos diseñados para presentar informes de lo conversado en mesas de discusión.
- d) *Ábaco de Régnier*: Técnica utilizada para el registro y consideración de las percepciones de los integrantes de un grupo de análisis.

3. Lineamientos base para el desarrollo de sesiones colaborativas en el marco de claustros y colegiaturas en contexto de virtualidad:

- Tiempos:

Es muy importante que los participantes entiendan la importancia de optimizar el tiempo para que las sesiones fluyan. Es necesario que un grupo de facilitadores planifiquen la agenda de sesiones en el calendario y el manejo del tiempo de cada sesión, lo que significa minutos específicos para exponer las ideas o comentarios en cada actividad, y a lo cual cada participante se debe comprometer y respetar. Además, es importante que los facilitadores expliquen la dinámica usada para medir el tiempo de cada intervención:

En todas las actividades, especialmente en las que cada participante tenga que realizar una intervención, utilice un reloj en pantalla para cronometrar el tiempo. Agregue el tiempo que se especifica para cada actividad o intervención en esta guía. Cuando el reloj suene, indicando que el tiempo terminó, se debe ceder la palabra o continuar con la siguiente dinámica.

- Conformación de mesas y sesiones plenarias:

Procurar trabajar en mesas virtuales en Google Meet que estén conformadas y balanceadas por distintos actores, detectando el rol de cada participante en la actividad de rompehielos. Se sugiere que el número de integrantes por mesa no supere los 15, replicando tantas mesas como sean necesarias para acoger a todos los participantes. Las sesiones plenarias no tendrían límite de participantes simultáneos si se complementa con la emisión en streaming.

- Roles:

Facilitadores generales: encargados de llevar la logística global de los claustros y colegiaturas en cada Sede, realizando el control de las videoconferencias, la presentación inicial y las actividades de cierre, así como llevando el control general del tiempo destinado para cada actividad. Además, tienen la responsabilidad de coordinar los respectivos facilitadores de mesa y de hacerles entrega de los materiales provistos para la sesión. Es fundamental su comunicación constante con los facilitadores de mesa durante toda la sesión.

Facilitadores de mesa: son quienes llevan la logística de su respectivo grupo de participantes, solucionan dudas sobre las actividades y hacen entrega de los materiales a los integrantes de la mesa.

Relatores de mesa y voceros de Plenaria: son quienes llevan el registro y síntesis de las propuestas o iniciativas que se debaten en su mesa.

4. Protocolo:

A. Identificación + Rompehielos

Identificación:

Tiempo:

15 minutos

Roles a cargo:

Facilitador mesa

Rompehielos:

Opción 1 - Proyétate en imágenes:**Tiempo:** Máximo 1 minuto por asistente**Materiales a utilizar:** Fotografías o imágenes

Descripción: Los participantes deben presentar una imagen en sus cámaras con la cual se sientan identificados o puedan proyectar algo de sí mismos (algo que les gusta, describe un aspecto de su personalidad, les llama la atención, etc.). Paso seguido, cada uno se presenta con su nombre y explica la razón por la cual escogió la fotografía. Inicia el facilitador de mesa para ejemplificar la dinámica de la actividad.

Opción 2 - Súper héroes cotidianos:**Tiempo:** máximo 1 minuto por asistente

Descripción: Para esta actividad rompehielos inicial se les solicita a los participantes que mencionen su nombre y digan un súper poder que ellos consideren que tienen. El facilitador de mesa debería poner el ejemplo, para que los participantes entiendan a qué tipo de “súper poderes” hacemos referencia. Un ejemplo: “mi nombre es Ángela y mi súper poder es siempre encontrar las llaves que se le pierden a los demás”: “mi nombre es Ángela y mi súper poder es acordarme de los nombres de las personas que conozco”.

Opción 3 - “No imaginas que yo...”**Tiempo:** máximo 1 minuto por asistente

Descripción: En este caso, se solicita a los participantes decir su nombre y algo que la gente no pensaría de ellos a primera vista. El facilitador debería iniciar, comentando algo que la gente no sepa de él. Ejemplos son: “Hola, soy Ángela, y a primera vista, no pensarías que yo uso zapatos talla 35”; mi nombre es Ángela y, a primera vista, no pensarías que yo estudié japonés”.

B. Presentación de las actividades de la sesión

Tiempo: 15 minutos**Roles a cargo:** Facilitador general y de mesa

Descripción: En esta sección debe explicar a los participantes el objetivo de la sesión convocada. Allí debe resaltar que la actividad consiste en culminar con la construcción del Plan Estratégico

Institucional 2034 y contribuir con la formulación del Plan Global de Desarrollo 2022 - 2024, partiendo de los documentos publicados por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística para tal fin. Previamente, los actores convocados deben haber recibido la documentación y la agenda de trabajo. Esta agenda de trabajo puede ser estructurada a partir de estos mismos documentos.

Importante: Utilice una parte del tiempo para resolver dudas e inquietudes de los participantes con respecto a la presentación. Paso seguido, consolide las mesas de trabajo con su respectivo facilitador. Recuerde que los integrantes de la mesa deben pertenecer a roles diversos, los cuales usted podrá identificar en la actividad de rompehielos.

C. Estructurar la reflexión sobre el futuro de la Universidad Nacional de Colombia en el horizonte 2024 y 2034

Tiempo: 60 minutos

Roles a cargo de la actividad: facilitadores de mesas

Descripción:

Primer paso: cada participante de la mesa, de manera individual, debe formular un aspecto clave para abordar (de acuerdo con la documentación facilitada por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística para el proceso), a través del tablero colaborativo de Trello (ver al final de este apartado la guía de manejo Trello). Allí podrá consignar en tarjetas las ideas concretas. Cada aporte debe ir escrito en una sola tarjeta del tablero.

Segundo paso: cada participante de la mesa socializa o describe sus aportes ante los demás integrantes del grupo. Cada participante tiene máximo 5 minutos para exponer sus ideas.

Tercer paso: una vez culmine la socialización de todos los aportes, los integrantes de la mesa inician el proceso de categorización o agrupación de las ideas afines, según criterio y discusión en la mesa, colocadas de forma organizada en el tablero de Trello con la ayuda del facilitador.

Cuarto paso: teniendo las agrupaciones, los participantes de cada mesa definen las propuestas o iniciativas concretas que puedan contribuir y enriquecer al PLei y al PGD. Los relatores y voceros de mesa toman atenta nota del desarrollo de las propuestas y las consignan en bitácoras elaboradas para tal fin.

Importante: Estas propuestas concretas de cada mesa se pueden sumar a un Ábaco de Regnier (Ver al final de este apartado el manual de aplicación del Ábaco de Regnier) que será diligenciado por todos los participantes durante las sesiones plenarias con el objetivo de priorizar colectivamente las propuestas.

D. Activación: Agrupaciones creativas

Tiempo: 15 minutos

Roles a cargo: Facilitador de mesa

Descripción: Con el fin de hacer un descanso del trabajo entre el tercer y cuarto paso, se le da indicaciones a los participantes para que busquen características que compartan todos los miembros del grupo. Estas características pueden ser: gustos en comida, colores, equipos deportivos, lugar de nacimiento, color de ojos, etc. El objetivo es que utilicen su imaginación para encontrar el mayor número posible de cosas en común. Se informa que tendrán tres (3) minutos para decidir sus características. Al finalizar, cada participante las presenta.

E. Cierre de sesión y preparación de la socialización en Plenarias

Tiempo: 30 minutos

Roles a cargo: Facilitador de mesa, relatores y voceros

Descripción: Los relatores presentan a la mesa sus bitácoras. El grupo debe estar dispuesto a escuchar, se les indica que, mientras el relator va presentando las conclusiones, vayan anotando sus ideas de mejora a la bitácora en notas que se registran en el tablero de Trello. Una vez que termine el relator, los participantes eligen un vocero que presente las conclusiones y propuestas de su mesa en las sesiones plenarias.

5. Guía para el manejo de Trello en las sesiones de Claustros y Colegiaturas en contexto de virtualidad

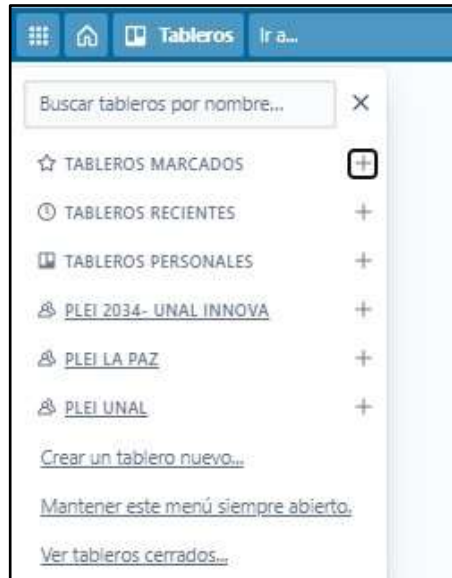
Trello es un tablero colaborativo en línea que permite registrar y dar trazabilidad a la información desarrollada en los ejercicios de ideación colectiva, tanto de forma asincrónica como sincrónica.

Para generar un tablero de manejo en línea 'Trello' debe seguir los siguientes pasos:

- Ingrese a la página: <https://trello.com/>
- Regístrese en el siguiente espacio ingresando su correo electrónico:



- c. Acceda al botón “Tableros” y elija la opción “Crear un tablero nuevo”:



- d. Asigne un título para su tablero nuevo y configure las opciones de privacidad:



- e. Añada listas y tarjetas para configurar su tablero y disponer de diferentes espacios para el trabajo colaborativo:



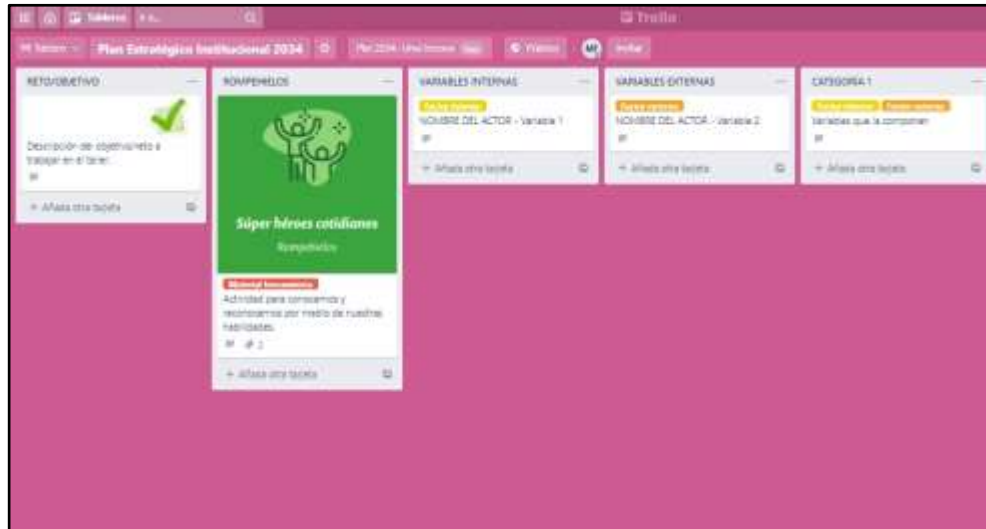
- f. Configure sus tarjetas con imágenes, descripciones y etiquetas si así lo requiere:



- g. Comparta su tablero con los diferentes participantes en la opción "Invitar", ingresando los correos electrónicos:



- h. Inicie su trabajo colaborativo en línea:



6. Manual instructivo para aplicación de la herramienta Ábaco de Régnier sesiones de Claustros y Colegiaturas en contexto de virtualidad

Introducción

Este documento es un insumo explicativo para la aplicación de la herramienta de diagnóstico estratégico: Ábaco de Régnier. En primera instancia, se exponen las características y aportes relevantes de la herramienta con base en estudios de referentes académicos. En adición, se brindan orientaciones para que los participantes conozcan proactivamente la herramienta si deciden aplicarla en las sesiones plenarias de los Claustros y Colegiaturas.

¿Qué es el Ábaco de Régnier?

El Ábaco de Régnier es una herramienta utilizada para definir proyecciones a futuro, generalmente aplicada por organizaciones que buscan disminuir la incertidumbre en la planeación estratégica. Como plantea Mendoza, Quintero y Sarmiento (2011), mediante la aplicación de diversas metodologías, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una organización, una región o un país. Sin embargo, más allá de detectar escenarios deseables, también sirve como identificador de las previsiones, planificaciones, estrategias y tácticas a tener en cuenta en la planeación.

La herramienta se caracteriza por tener amplias funcionalidades, en tanto sirve para que grupos de encuestados realicen priorizaciones con base en cuestionarios, para la detección y socialización de actitudes, apreciaciones y/o puntos de vista que el ábaco arroja en una matriz cromática. Esta matriz traduce en colores y porcentajes la priorización de los puntos de vista hacia donde más se inclinan los encuestados. (Sastoque, 1991) señala que está organizada según los colores del semáforo, y con este fin, los colores representan las respuestas, por el cual el verde indica las

opiniones más favorables, el rojo desfavorable y el amarillo intermedio. No obstante, hay aplicaciones que incluyen el blanco que significa desconocimiento.

Es de interés, que la escala cromática permite leer los resultados sin perder de vista la compleja interpretación de la realidad. En el sentido, de que probablemente no haya opiniones completamente favorables o desfavorables, pues la realidad siempre es matizable. En otras palabras, Sastoque (1991) plantea que la realidad no puede ser traducida por un solo color, sino por un espectro en donde una tonalidad prima sobre las demás.

Por otro lado, a diferencia de otros métodos de detección de opinión, la técnica del ábaco soluciona el obstáculo que en algunos casos restringe opiniones contrarias o desfavorables. Sastoque, también precisa que, por una parte, la escala cromática recoge todas las opiniones y las hace visibles, además permite identificar a los autores de las diferentes ideas. Es decir, quién ha dicho que.

De igual forma, la herramienta también potencia espacios de discusión en los que la diversidad de posturas incite a ser complementadas con dilemas o afinidades por medio de reflexiones. De manera que como lo señala Godet (1993), el ábaco no es un test sino una herramienta que favorece la interacción entre los individuos. La escala cromática permite visualizar simultáneamente la posición de cada participante frente al problema. Por consiguiente, el ábaco es una herramienta destinada a establecer una comunicación eficaz entre los participantes.

Instrucciones para desarrollo del Ábaco de Régnier (Momento asincrónico)

Para realizar la respectiva priorización de las iniciativas orientadoras definidas en cada claustro o colegiatura con la herramienta Ábaco de Régnier, es necesario crear un formulario (puede ser a través de Google Forms) que deberá ser diligenciado por los participantes. El formulario que se presenta a continuación es solo un referente de cómo hacerlo.

Es necesario disponer de datos básicos de los participantes (tales como nombre, correo electrónico y rol que desempeña) por lo que la primera sección consiste en su captura.

Nombre completo: *

Tu respuesta

Correo electrónico: *

Tu respuesta

Rol que desempeña: *

Estudiante UNAL

Docente UNAL

Administrativo UNAL

Contratista UNAL

Egresado UNAL

Pensionado UNAL

Externo a la UNAL

Siguiete

El formulario debe ser claro y explícito respecto a sus propósitos y alcances y en sus instrucciones de diligenciamiento, la siguiente gráfica es un ejemplo de ello:

Priorización de las iniciativas orientadoras para la resolución de los dilemas

Para poder detectar la respectiva preponderancia de las iniciativas discutidas en el Encuentro Intersedes Ampliado, se han dispuesto tres elementos a responder en el siguiente formulario:

- 1) Una escala de priorización que mide el nivel de importancia de las iniciativas discutidas en el Encuentro.
- 2) Una escala de tiempo para definir su horizonte temporal de ejecución.
- 3) Un espacio de comentarios adicionales por si requiere complementar, hacer observaciones o sugerencias sobre las iniciativas.

RECOMENDACIÓN: Debe votar como "Muy importantes" máximo el 25% de las iniciativas planteadas con el propósito de hacer efectivo el ejercicio de priorización.

Atrás Siguiete

La siguiente sección corresponde a las iniciativas orientadoras discutidas y definidas por cada grupo de trabajo. Los participantes deben calificarlas en una escala de prioridad que va desde “Muy importante” a “Muy poco importante”. Para ello se recomienda priorizar como “Muy importante” sólo el 25% de las iniciativas, y se puede dejar espacios en blanco para aquellos que sienten que desconocen el tema y por tanto no quieren proceder a realizar una calificación. Es decir, los participantes pueden priorizar o no todas las iniciativas definidas y abordadas en el ábaco, independientemente de si corresponden o no a la mesa de trabajo en la cual participó.

La imagen que se presenta a continuación, muestra cómo se disponen las preguntas en el formulario para calificar cada iniciativa:

Los participantes deben asegurarse de “Enviar” el formulario. Posteriormente la instancia responsable de su aplicación debe consolidar los resultados. La herramienta arrojará como resultado un tablero de colores que, como ya se describió, facilita la identificación de consensos y prioridades. A continuación, un ejemplo de resultados de un Ábaco, una vez la herramienta ha computado todas las respuestas dadas a través del formulario. En este ejemplo, 12 iniciativas orientadoras habrían sido calificadas y computadas para evidenciar consensos y prioridades.

	Muy Importante	Importante	Duda	Poco Importante	Muy Poco Importante	Sin Respuesta
06 iniciativa Orientadora 6	■	■	■	■	■	■
04 iniciativa Orientadora 4	■	■	■	■	■	■
07 iniciativa Orientadora 7	■	■	■	■	■	■
03 iniciativa Orientadora 3	■	■	■	■	■	■
08 iniciativa Orientadora 8	■	■	■	■	■	■
02 iniciativa Orientadora 2	■	■	■	■	■	■
11 iniciativa Orientadora 11	■	■	■	■	■	■
12 iniciativa Orientadora 12	■	■	■	■	■	■
10 iniciativa Orientadora 10	■	■	■	■	■	■
01 iniciativa Orientadora 1	■	■	■	■	■	■
09 iniciativa Orientadora 9	■	■	■	■	■	■
05 iniciativa Orientadora 5	■	■	■	■	■	■

En caso de requerir la hoja de cálculo que constituye esta herramienta y que permite computar las respuestas dadas a través del formulario (Ábaco de Regnier), solicítela a la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, dependencia que le brindará las precisiones y orientaciones necesarias para su aplicación.

Referencias:

Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Boixareau editores

<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20a%20acci%C3%B3n.pdf>

Mendoza Mendoza, A., Quintero Hoyos, I., Sarmiento Coronado, E. (2011). Aplicación de Técnicas Prospectivas. INGENIARE, 11, 25. <https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.11.642>

Sastoque, M. (1991). El ábaco de Regnier en la prospectiva. Legis Editores. <https://delcarporodriguez.files.wordpress.com/2011/10/el-abaco-de-regnier-mojica.pdf>

ANEXO 2 – GLOSARIO

A continuación, en orden alfabético, se presenta un glosario de términos y definiciones conceptuales relacionadas con el Proceso de Planeación, que pueden servir de guía para el entendimiento de la presente guía y de las futuras acciones que se llevarán a cabo para la formulación del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 y del Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el período 2022 – 2024.

Actividad:

Es el conjunto de acciones requeridas para cumplir las metas o para lograr transformar insumos en resultados.

Articulación entre planes, programas y proyectos:

Un plan de desarrollo normalmente se articula en programas y éstos se descomponen a su vez en proyectos; por ello el programa es un concepto de planificación más amplio que un proyecto y un plan es un concepto aún más general.

Distintos proyectos de un programa deben apuntar a un mismo objetivo y ello implica una visión más global para la solución de problemas. Un proyecto único puede ser una solución parcial. Los proyectos tienen mayor probabilidad de ser aceptados cuando forman parte de un programa que responde a un plan de desarrollo institucional.

Banco de proyectos:

Un Banco de Proyectos es la instancia que liga la planeación con la programación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos. Es un instrumento dinámico de ajuste y proyección de la gestión de una institución que contribuye al cumplimiento de la misión

y la visión de la misma. La Universidad Nacional de Colombia, cuenta con el Banco de Proyectos de la Universidad Nacional – BPUN, que permite el registro, seguimiento, ajuste y evaluación de los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional.

Ciclo de vida de los proyectos:

Diseño o formulación: Es la fase en la que se consolida de manera organizada y coherente toda la información relacionada con el proyecto. La persona, y el colectivo que lidera, que tienen conocimientos del problema existente o de la situación a transformar con la ejecución del proyecto, son los que deben consolidar la información de esta fase, ellos se pueden apoyar en técnicos o expertos del tema para información muy particular como las actividades y los recursos necesarios para el logro de los objetivos. Esta fase, entrega los insumos a las fases siguientes y comprende básicamente dos etapas: perfil del proyecto y formulación detallada.

Selección: Después de tener los proyectos formulados, se debe realizar una selección de los mismos, para definir cuáles se van a ejecutar en un periodo de tiempo determinado. La selección de proyectos se hace necesaria, cuando se reconoce que, en las instituciones, las necesidades y

oportunidades existentes pueden ser ilimitadas mientras que los recursos para ejecutar proyectos son generalmente limitados. Los cuerpos colegiados respectivos del nivel institucional serán los responsables de realizar una selección preliminar que facilite la solicitud de formulación detallada de ciertos proyectos. El proceso de selección evalúa principalmente tres dimensiones:

- Viabilidad: Valora la consistencia y coherencia interna del proyecto en sus aspectos administrativos, financieros y técnicos. La viabilidad es competencia únicamente de personas que tengan competencia técnica para emitir un concepto.
- Elegibilidad: Evalúa la pertinencia desde el punto de vista institucional y social.
- Prioridad: Se define en función de la importancia estratégica y el valor institucional que genere la materialización del proyecto.

Cuando se selecciona un proyecto, se procede a la asignación de recursos para que el mismo pueda ser ejecutado. En este momento la información del proyecto se debe registrar en el Banco de Proyectos de la Universidad Nacional.

Ejecución y seguimiento: La ejecución del proyecto se inicia cuando el director comienza su desarrollo con base en los recursos asignados por la Dirección de la Universidad para tal fin. Al iniciarse la realización de las actividades que hacen parte integral del proyecto, el director debe hacer seguimiento permanente al cumplimiento físico - financiero de cada una de ellas. El seguimiento, es el que facilita que en un momento determinado se pueda evaluar el avance del proyecto y si es necesario implementar acciones para terminar o agilizar su ejecución.

Cierre y evaluación:

- Cierre: Es la formalización institucional de la finalización del proyecto. El cierre puede darse por varios motivos: culminación del proyecto, reformulación del proyecto, recomendación de las instancias evaluadoras cuando el resultado de dicha evaluación sea negativo.
- Evaluación: Una vez el proyecto ha finalizado, debe ser evaluado con base en los resultados y objetivos alcanzados en ese momento. Esta evaluación consolida los informes que se realizan durante el seguimiento del proyecto y que debe contener el avance físico y financiero de las actividades.

Diagnóstico:

Consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad, su situación pasada, actual y sus tendencias, con el propósito de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.

Para la realización de un diagnóstico se deben responder las siguientes preguntas:

¿De dónde venimos?

- Momentos históricos
- Identidad (Misión, características distintivas)
- Lecciones aprendidas

¿Dónde estamos?

- Indicadores, comparación
- Situación interna (jurídica, financiera, recursos humanos, Procesos)

¿A dónde podemos llegar?

- Escenarios (desafíos del entorno, oportunidades y restricciones, escenario tendencial, escenarios alternativos)

productividad observada con una productividad esperada.

Tipos de Diagnóstico:

- Diagnóstico Integral:
 - Situación pasada o histórica
 - Situación actual
 - Tendencias
- Diagnóstico Específico:
 - Situación por áreas organizacionales
 - Situación de procesos y procedimientos
 - Situaciones agentes involucrados
 - Situación normativa
 - etc.
- Clases de Diagnósticos:
 - De Competitividad
 - De impacto
 - De posicionamiento
 - De Productividad
 - De calidad
 - De entorno: Interno y Externo

Eficacia:

Es el grado de cumplimiento de las metas y objetivos a nivel de productos y resultados en relación con la misión y visión.

Escenarios:

Un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir e involucra, algunas veces, la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido. Son imágenes coherentes (articulados de manera razonable y lógica), pertinentes (articulados a la temática principal que las convoca) y verosímiles (pertenecer al mundo de lo creíble).

Estrategias:

Conjunto de directrices coordinadas que ayudan a elegir las acciones adecuadas en un juego de actores y disponer y organizar las capacidades para alcanzar los objetivos planteados, orientados a la consecución de resultados. Permiten la definición de condiciones de interés, planes de acción, mecanismos de coordinación, responsables, metas, etc. y orientan el proceso de priorización en la asignación de recursos.

Efectividad:

Es el grado en el que los resultados deseados se alcanzan a través de los productos.

Eficiencia:

Hace referencia al uso óptimo de recursos en una actividad productiva. Es la máxima cantidad de un producto específico que un nivel dado de costo en insumos puede generar, o alternativamente, es el mínimo costo en insumos que se requiere para generar una cantidad dada de un producto específico. Es decir, la eficiencia compara la

Estudios de futuro – Prospectiva y previsión:

En los estudios de futuro existen dos corrientes muy importantes. De una parte, la

lectura unidireccional del tiempo, denominada determinismo, y de otra, la lectura multidireccional del futuro y, por tanto, la posibilidad de elección. La primera corriente hace referencia a la previsión: “ver antes”, mientras la segunda hace referencia a la prospectiva: “ver hacia adelante”.

Esta última noción implica que lo que ocurra en el futuro dependerá solamente de las acciones que se emprendan o dejen de hacer en el presente. Cree en la capacidad creadora del hombre, que conecta la libertad y la voluntad para obrar de una manera u otra. Por lo tanto, los estudios prospectivos, trasciende la previsión, que no va más allá de la preactividad y la reducción de la incertidumbre sobre el futuro, y enfatizan en una actitud proactiva, que conlleva la construcción del futuro: analizar las posibles opciones, no esperar a que las cosas ocurran, y escoger la iniciativa más conveniente y comenzar a elaborarla.

Evaluación:

Proceso puntual de valoración exhaustivo de aproximación a la causalidad entre una intervención de la Universidad a través de una política, plan, programa o proyecto en curso o concluido y sus efectos (positivos, negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, efectividad, impacto y sostenibilidad institucional.

Formulación estratégica:

Proceso en el que se relacionan los resultados con los productos, acciones y medios necesarios para su implementación, con el fin de medir y mejorar el desempeño de las intervenciones generadoras de valor.

Impacto:

Son los efectos exclusivamente atribuibles a una intervención. La evaluación del impacto trata de identificar todos estos efectos y centrarse en la determinación de los efectos netos atribuibles a una intervención.

Indicadores:

Instrumentos útiles para medir el logro de las metas y objetivos.

Es una variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.

Insumos:

Son los factores productivos, bienes y/o servicios con los que se cuenta para realizar la intervención.

Meta:

Es la expresión numérica del objetivo, indica las condiciones de: Lugar, cantidad y tiempo en que se logrará un objetivo específico y describe el resultado deseado. La meta se establece en función de un objetivo específico.

Monitoreo:

Acción de control o supervisión de las actividades, que permite describir y calificar el cumplimiento de los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional.

Objetivo estratégico:

Describe en forma precisa los propósitos principales, lo que se persigue o se quiere lograr para alcanzar la Visión de la organización. Se debe formular haciendo referencia al cambio que se quiere inducir y ha de expresar claramente una idea.

Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o carencias, se deben definir y priorizar teniendo como marco orientador no sólo la visión institucional, también la misión organizacional y el diagnóstico estratégico.

Se recomienda el uso de verbos fuertes en infinitivo que motiven a la acción, como por ejemplo: implantar, aumentar, ordenar, reducir, erradicar, establecer, entre otros.

Plan de acción:

Instrumentos de gestión anual que, a través de acciones y proyectos, permiten orientar de forma articulada, los procesos, instrumentos, talento humano y recursos disponibles de la Institución, hacia el logro de las metas establecidas en el Plan Global de Desarrollo y el cumplimiento de sus fines misionales.

Es el instrumento que hace posible la materialización del plan de desarrollo de una organización a través de los diferentes programas y proyectos aprobados por la misma, para un período específico de tiempo.

Este plan, obedece directamente a las metas definidas en el Plan de Desarrollo, pero también a las metas establecidas en las Sedes

y sus dependencias con miras al fortalecimiento y mejoramiento de la Institución. Dentro de los planes, como parámetros técnico-políticos, se enmarcan los programas y los proyectos.

Plan Estratégico Institucional:

Instrumento, que establece la visión, las políticas, los ejes estratégicos, los objetivos y las metas que orientarán el desarrollo institucional en el largo plazo.

Es el resultado de un proceso de construcción colectiva, que le da sentido y compromiso de continuidad a la gestión de la Universidad, fijando un derrotero de desarrollo institucional a las diferentes administraciones rectorales y a los diversos niveles de la Universidad. El Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Colombia deberá comprender como mínimo cuatro (4) períodos rectorales.

Plan Global de Desarrollo:

Instrumento de programación, priorización y control de actividades, proyectos y presupuestos, establecido en cada periodo rectoral para dar cumplimiento a las estrategias y objetivos propuestos en el Plan Estratégico.

Está conformado por una parte general y un plan de inversiones. La parte general del plan contiene los ejes o líneas estratégicas, los objetivos generales, los programas y las metas del periodo rectoral. El plan de inversiones contiene los presupuestos plurianuales de los programas y proyectos de inversión y la proyección de los recursos financieros requeridos para su ejecución.

Conviene anotar que para hacer posible la ejecución del Plan de Desarrollo de la Universidad, no sólo se debe contar con los tradicionales recursos de inversión del nivel nacional y de Sede, sino también, con un aprovechamiento razonable del capital humano y disponer de la manera más eficiente posible, de toda la infraestructura física y tecnológica, con la reorientación de recursos de funcionamiento. En ese sentido, la gestión de talentos y recursos se convierte en una labor importante para el logro de los objetivos del plan.

Política:

Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

Programa:

En un sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de proyectos relacionados entre sí y de similar naturaleza, que se estructuran con el propósito de materializar el plan de acción de la institución. Un programa es un concepto de planificación más pequeño que un plan, pero más amplio que un proyecto, que implica una visión más global e integradora para la solución de un determinado problema.

Presupuesto:

Es una herramienta de política gubernativa, mediante la cual se asignan recursos y se determinan gastos, para cubrir

los objetivos trazados en planes y proyectos, en un período dado. También hace referencia a la valoración económica de un proyecto priorizado.

Procesos:

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proyecto:

Es el conjunto estructurado de actividades articuladas, que vinculan tiempo y recursos específicos para lograr objetivos y metas previamente definidas dentro de un marco temporal determinado. Un proyecto, como unidad operativa mínima de un plan, se define como un conjunto de actividades planificadas, concretas y relacionadas entre sí, que vinculan talentos, tiempo y recursos específicos para lograr un objetivo y unas metas definidas.

Un proyecto se caracteriza por su intencionalidad de cambio fundamental, ya que se busca pasar de un estado inicial a un estado ideal u objetivo, en el cual un problema se resuelve total o parcialmente o se aprovecha una oportunidad.

Todo proyecto tiene un ciclo de vida, que va desde el surgimiento de una idea hasta la evaluación de sus logros e impactos, una vez se ha hecho realidad.

Resultados:

Son los efectos intencionales o no de la intervención, una vez se han consumido los productos.

Sistema integrado de indicadores y estadísticas:

Mecanismo integral de seguimiento y evaluación de la gestión, que busca fortalecer el desarrollo institucional en los distintos niveles y soportar la toma de decisiones oportuna, la consolidación de una cultura pública de transparencia, la eficiencia y calidad en el gasto público y la rendición de cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

Seguimiento:

Conjunto de acciones permanentes que permiten medir los avances frente a las metas propuestas en el sentido de eficacia y eficiencia, que aporta elementos para las acciones correctivas y establece la responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados.

Tendencias:

Fenómenos que muestran un comportamiento creciente o decreciente verificable históricamente y que se puede asumir que se prolongará en el futuro.

Si estos fenómenos no se generan en el pasado, no se pueden llamar tendencias. se podría estar frente a situaciones incipientes que pueden denominarse “hechos portadores de futuro”, los cuales no tienen antecedentes históricos porque se están gestando, pero están llamados a crecer e influir en el comportamiento de muchos otros fenómenos.

Visión:

Es la imagen planteada a largo plazo sobre cómo se espera que sea el futuro, es decir, una expectativa ideal de lo que se espera que ocurra, de acuerdo con una meta planteada previamente según la línea estratégica. Debe ser realista, alcanzable y ambiciosa y su función es guiar y motivar el trabajo. Características: medible, atractiva, posible en un tiempo determinado, estratégica (incluye asuntos decisivos para cumplir con éxito la misión; la misión debe estar en consonancia con la visión), entendible, inspiradora y audaz.

[FIN DEL DOCUMENTO]