

# Ideas Rectoras

POR UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA Y NACIONAL QUE GARANTICE EL ACCESO AL BIEN COMÚN DEL CONOCIMIENTO Y EL DERECHO FUNDAMENTAL A LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Documento base para la discusión en el marco del proceso de formulación del Plan Global de Desarrollo 2025-2027  
Versión 0.0

## Contenido

Nota para el lector.....	4
1. Introducción.....	5
2. Contexto de la Educación Superior .....	9
3. Conexión con el Plan Estratégico Institucional .....	13
El ADN organizacional, los objetivos estratégicos, los macrodireccionadores y los núcleos estratégicos de la Universidad Nacional de Colombia .....	13
La armonización de la Propuesta Rectoral con el Plei 2034 .....	14
4. Ideas Rectoras.....	19
Primer desafío: La construcción permanente de comunidad universitaria y el fortalecimiento académico .....	20
Segundo desafío: La proyección nacional en diálogo con los territorios .....	21
Tercer desafío: La democratización de la institución y la vida académica .....	22
Nodos y ejes de la propuesta .....	23
Nodo de Liderazgo .....	25
Eje 1: Liderazgo en la Educación Superior Colombiana .....	26
Eje 2: Autonomía y democratización de la vida universitaria .....	28
Nodo Integración Académica.....	31
Eje 3: Trayectoria Académicas diversas.....	32
Eje 4: Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional .....	36
Eje 5: Administración al servicio de la vida académica .....	41
Nodo de Diversidad .....	45
Eje 6: Unidiversidad.....	46
Eje 7: Reconocimiento para la igualdad de derechos.....	48
Eje 8: Bienestar para la vida Universitaria .....	51
5. Preguntas Orientadoras.....	55
NODO LIDERAZGO .....	55
Eje 1: Liderazgo en la educación superior colombiana.....	55
Eje 2: Autonomía y democratización de la vida universitaria.....	55
NODO INTEGRACIÓN ACADÉMICA .....	56
Eje 3: Trayectorias académicas diversas.....	56
Eje 4: Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional. 56	
Eje 5: Administración al servicio de la vida académica.....	57

NODO DIVERSIDAD.....	57
Eje 6: Unidiversidad. ....	57
Eje 7: Reconocimiento para la igualdad.....	58
Eje 8: Bienestar para la vida universitaria.....	59
6. Referencias Bibliográficas.....	60

## Nota para el lector

Este es un documento de trabajo, base para las discusiones en claustros y colegiaturas<sup>1</sup> y de las mesas de trabajo del personal administrativo, de egresados(as) y de pensionados(as), programados entre septiembre y noviembre de 2024, en el marco del proceso de formulación del Plan Global de Desarrollo 2025 – 2027, en línea con la Resolución de Rectoría 863 de 2024 y obedeciendo a lo establecido en el Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario, mediante el cual se adopta el Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad.

Por lo tanto, este documento de trabajo seguirá siendo retroalimentado y enriquecido con los aportes que se consoliden de los diferentes espacios de participación que se están generando y evolucionará producto del trabajo realizado por la comunidad universitaria, hasta configurar una propuesta definitiva de PGD que será sometida para su correspondiente estudio y aprobación por parte del Consejo Superior Universitario.

Adicionalmente, cabe resaltar que en el marco del proceso de formulación del Plan Global de Desarrollo se tendrán en cuenta los insumos derivados de la Mesa de Diálogo Nacional, buscando integrar los asuntos estratégicos que enriquezcan el contenido del PGD.

---

<sup>1</sup> La propuesta metodológica para las sesiones de Claustros y Colegiaturas se encuentra publicada en la página web de proceso <https://unal.edu.co/pgd2027> en el documento “*Lineamientos generales para la formulación del Plan Global de Desarrollo 2025-2027*”.

## 1. Introducción

Dentro de la educación superior colombiana, la Universidad Nacional de Colombia se distingue por ser un ente universitario autónomo con régimen especial, derivado de su historia como **“centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales”, que tiene la finalidad de “contribuir a la unidad nacional” (Decreto 1210 de 1993). Su carácter público le exige asumir, en forma simultánea, el proceso de constitución y transformación de las comunidades académicas que la conforman y la relación con la sociedad en sus diferentes dimensiones. A partir de su origen, ha estado vinculada a la creación y desarrollo de la nación colombiana desde las regiones y los territorios, y desde estos hacia aquella, en un proceso bidireccional destinado a consolidarla. Representa la continuación académica de la Comisión Corográfica, en la que participó el primer rector en propiedad, Manuel Ancizar, quien nos legó su libro, *La Peregrinación de Alpha*, como el testimonio de un proyecto cultural para el país que afirma la identidad en la diferencia.**

El Plan Global de Desarrollo 2025-2027 de la Universidad Nacional de Colombia, será fruto de un proceso de construcción de naturaleza colectiva que busca responder a los desafíos y demandas de la comunidad universitaria en un contexto global de crisis civilizatoria ligada al cambio climático y la tensión bélica, así como a una crisis estructural e institucional de la educación superior pública. Ello con el fin de participar activamente en la consolidación de una nación unitaria y plural, aportando al desarrollo de las comunidades académicas que la conforman e incidiendo sobre los problemas del país, en el orden global, nacional y territorial, mejorando la calidad de vida, respondiendo a las necesidades de cambio social, atendiendo a retos globales como el cambio climático, permitiendo el desarrollo científico y tecnológico y contribuyendo a la paz.

En este sentido, es una propuesta abierta y deliberativa, conducente a establecer las condiciones necesarias para redefinir las trayectorias hacia un modelo de universidad pública, nacional y de excelencia académica, sustentada en la idea del conocimiento como bien común y en la garantía de la educación superior como derecho fundamental.

Entiende que, bajo las circunstancias actuales del orden global y local, es preciso superar la fragmentación institucional y la dispersión epistemológica, recuperando la centralidad de las comunidades que la conforman en el gobierno de la universidad, fortaleciendo la democracia institucional y de la vida académica, articulando en un sentido estratégico la investigación, la docencia y la interrelación con la sociedad, como una de las rutas seguras para garantizar su autonomía, estructurar un sistema de investigación con subsistemas diferenciados en función de los campos de conocimiento que constituyen a la universidad (ciencias naturales y exactas, ciencias humanas y sociales, artes, **filosofía...**), **revisar la pertinencia social y académica de los programas curriculares** de acuerdo con las transformaciones sociales, culturales, epistémicas y tecnológicas de la sociedad en los últimos dos decenios, renovar su papel de liderazgo en la educación superior e incidir en la transformación del país y la construcción de la paz.

Considera que las crisis son momentos decisivos en la evolución de cualquier organismo vivo, comunidad o sistema social. La naturaleza de las dificultades y de los desequilibrios pueden ser transitorias o estructurales. Las primeras exigen intervenciones marginales que permiten

alinean los parámetros y corregir las disfuncionalidades sin mayores traumatismos; las segundas, es decir, las estructurales, requieren cambios y transformaciones sustantivas para recuperar la estabilidad del sistema, del organismo o la comunidad.

Interpreta que el “momento constituyente” que se vive en la Universidad Nacional de Colombia, es una respuesta de la comunidad universitaria y sus estamentos a un proceso de privatización de larga duración de los bienes públicos, los bienes comunes y a una crisis de los cuidados que ha generado un deterioro del sistema de bienestar y resquebrajado el tejido social; proceso que no sólo ha desdibujado su naturaleza, sino que en el camino ha llevado a que la Universidad pierda su horizonte académico, social y político cuando se encierra alrededor de los proyectos particulares de algunos de sus integrantes y no responde a los problemas del país o a las necesidades de la comunidad universitaria, o cuando lo hace en función de los intereses de determinados grupos. Por tal razón, la Universidad debe superar la fragmentación institucional que la ha caracterizado en los últimos años y la privatización de sus funciones misionales, así como la dispersión de sus unidades académicas y administrativas que amenaza con diluirla a la sombra del centralismo y le dificulta tener una cohesión interna.

Las consideraciones anteriores se sustentan en la naturaleza orgánica de la crisis del sistema de educación superior y de las IES públicas. La Ley 30 de 1992 y los posteriores cambios normativos e institucionales, definieron una trayectoria clara de privatización de la educación superior en Colombia. El debilitamiento de las IES públicas se manifestó en desbalances financieros estructurales, privatización de sus programas y mercantilización de sus servicios y funciones misionales, sin que con ello se resolvieran los desafíos de cobertura, calidad, financiamiento, igualdad y pertinencia de la educación ofrecida.

El debate que se dio alrededor del proyecto de Ley Estatutaria para la Educación y la reforma de la Ley 30 de 1992, evidenció que el carácter público, nacional y nuclear del sistema de educación superior atribuido a la Universidad Nacional de Colombia, es puesto en cuestión de forma permanente, amenazando su especificidad. Las principales Universidades privadas desconocen sus diferencias con las instituciones públicas cuando reclaman, en igualdad o en mejores condiciones como sucedió con los programas “Ser Pilo Paga” y “Generación E”, la financiación estatal, dentro de un conjunto binario que se presenta como un sistema mixto público-privado, cuando es dual e inequitativo y, por consiguiente, tiene claras desigualdades internas y muy poca integración. Además, desconoce abiertamente la existencia de lo común como una posibilidad alternativa a la gestión pública o privada.

Lo común en su sentido amplio y en tanto principio político, significa una apropiación colectiva de un ámbito de la vida (vida universitaria) como es la Universidad; **por esto “no hay común sin comunidad” y la posibilidad de dicha apropiación pasa porque es la comunidad la que como sujeto colectivo configura su quehacer en el ejercicio de la cooperación y la gestión democrática de sus funciones misionales.** “La cooperación y solidaridad implica la construcción de vínculos comunales, no se trata simplemente de una gestión colectiva más eficiente de ciertos bienes. Aquí lo que estaría en discusión es una nueva forma de organización de la vida basada en un tejido comunal de **apoyo mutuo**” (Jiménez y Puello, 2022, p.232).

Como lo dicen Dardot y Laval(2015) : “... lo común es un principio, no es un principio como los demás, es un principio político [...] el común impone hacer de la participación en una misma actividad el fundamento de la obligación política y, por lo tanto, de la coactividad el fundamento de la coobligación [...] Así entendido, lo común no puede ser un objeto, al menos en el sentido de aquello a lo que se dirige el deseo o la voluntad, dado que es previo a toda objetivación, tampoco es aquella cualidad por la que un objeto es percibido como deseable [...] lo común es entonces el principio que hace que se busque ese objeto que es el bien común [...] como principio, lo común define una norma de inapropiabilidad. Impone, en efecto, refundar todas las relaciones sociales a partir de esta norma: lo inapropiable no es lo que no es posible apropiarse, esto es, aquello cuya apropiación es imposible de hecho, sino aquello de lo que no hay que apropiarse, es decir, que no está permitido apropiárselo porque debe ser reservado al uso común” (pp.660-665)

Así, la concepción de la educación como derecho fundamental y como bien común es posible a través de la articulación con la comunidad académica y también con la sociedad colombiana. De este modo, se requiere de una construcción y un trabajo colectivo desde la diversidad, que debe ser organizado entre quienes participan de su construcción y que supone derechos de uso que excluyen de tajo la competencia, la apropiación privada y la mercantilización, haciendo de lo común una relación social y una manera de organizar la comunidad. Es decir, lo común no se **reduce al singular “bien común”, ni a su plural “bienes comunes”**; de hecho, no es un recurso o una cosa con ciertas características físicas o económicas. Lo común, “es el producto de una **actividad o una tarea compartida” (Saidel, 2002). Desde esta perspectiva, lo común se define como una praxis instituyente, cuyo devenir se puede resumir en tres horizontes: (i) Lo común como superación de las necesidades en una perspectiva de realización humana; (ii) Lo común como una apropiación democrática del mundo de la vida, y; (iii) Lo común como horizonte histórico inacabado mediado por las luchas sociales (Mora, 2022).**

Así las cosas, los saberes culturales y sociales, y dentro de ellos el conocimiento académico, son el resultado de la producción y creación colectiva de la especie humana; como tales, constituyen también un bien común, al cual podemos acceder mediante la interacción social y cognitiva en los procesos educativos, que a su vez retroalimentan dichos saberes. Aquí la educación formal, se constituye en el espacio que organiza e institucionaliza, a la luz de los intereses económicos predominantes, ese conocimiento construido históricamente y considerado un bien común. Es allí donde la Universidad Pública debería enarbolar la autonomía para que, esa institucionalización del conocimiento, sea gestionada en favor de las necesidades sociales y no en pro de los intereses particulares.

En tal sentido, la educación ha sido considerada un derecho fundamental, que permite el ejercicio de otros derechos, individuales y colectivos, relacionados con la libertad, la igualdad social, el respeto por los seres vivos y la naturaleza, y la dignidad, entendida esta como el mutuo reconocimiento de los seres humanos, en calidad de tales, y en la alteridad que los constituye. En consecuencia, la educación debe ser garantizada por la sociedad y el Estado como parte de las condiciones esenciales de la vida humana en sociedad, con independencia de los imperativos e intereses de los sistemas políticos, económicos, sociales o culturales.

En el mundo contemporáneo, la educación es un elemento esencial de realización humana, pues, más allá de las relaciones laborales, permite la conciencia de la interdependencia humana y el desarrollo de las capacidades y las potencias singulares y colectivas. La educación superior implica acceso a la estasis y a los flujos del conocimiento. Estasis atinente a los saberes más estables y de larga duración, por ejemplo, los que estructuran las disciplinas, las profesiones, las tecnologías, las artes, los paradigmas científicos o los arquetipos estéticos de una cultura; flujos, relativos a los saberes fluidos y cambiantes, como los relacionados con las innovaciones técnicas, artísticas, científicas, sociales o culturales.

De acuerdo con su naturaleza, la Universidad Nacional de Colombia debe ofrecer este acceso combinado al conocimiento y garantizar la calidad de la educación, relacionada con los valores sociales y académicos que se le atribuyen, la pertinencia territorial, regional y nacional, y la formación integral, relativa al bienestar de quienes hacen parte de la comunidad universitaria, la libertad de cátedra y pensamiento, la autonomía personal, la participación política y la construcción de una sociedad en paz. Con tal propósito, no solo se necesita adaptarse al entorno, sino adaptar el entorno a la educación superior.

La pedagogía no puede estar subordinada al desarrollo científico y tecnológico o a la instrumentalización de los saberes culturales, sin extraviar su rumbo; por el contrario, se requiere autonomía en torno a las innovaciones y los cambios técnicos, para definir el sentido con respecto al acceso al conocimiento y al uso de las tecnologías aplicadas a la educación. La enseñanza, el aprendizaje y la producción cognitiva no pueden quedar reducidos a ser dispositivos de apropiación mecánica e individual de los saberes culturales, pues en la perspectiva que tienen en una institución como la Universidad Nacional de Colombia, deben estar basados en procesos críticos de comprensión e interpretación situada y contextualizada de las relaciones entre el ser humano, la sociedad y la naturaleza.

A través de la formulación y ejecución participativa del Plan Global de Desarrollo 2025-2027, se hace el llamado al trabajo colectivo, sistemático, ordenado y eficaz, en la perspectiva de una transformación institucional, académica y administrativa, que permita a la Universidad Nacional de Colombia, como un todo, enfrentar los desafíos que implican su reafirmación como Universidad de la nación colombiana, en un contexto de tensiones, transformaciones socioculturales y crisis del cuidado.

Con el objetivo de situar la discusión en torno a este documento de Ideas Rectoras, se ha planteado su estructura de tal manera que responda al contexto externo e interno en términos de lo que es propio de los procesos de planeación estratégica. Inicialmente, se presenta un contexto de la educación superior para, seguidamente, abordar la conexión entre el Plan Estratégico Institucional - Plei 2034 y el contenido de la Propuesta Rectoral que orienta la formulación del Plan Global de Desarrollo PGD 25-27. Posteriormente, se presentan las Ideas Rectoras a partir de un esquema que inicia con la definición de los desafíos, su interrelación por nodos y los ejes que los estructuran con sus respectivas acciones programáticas.



## 2. Contexto de la Educación Superior

A principios de la década de los noventa, Francis Fukuyama, anunció con bombos y platillos el fin de la historia. La democracia liberal y la economía de mercado se proclamaban triunfadoras ante el comunismo y la planificación central. El fracaso del llamado socialismo real, terminaba definitivamente con la lucha ideológica en las sociedades occidentales. Sin embargo, treinta años después de dicha epifanía, Europa ha retornado a la tensión bélica y es así como las ideologías de extrema derecha definen el marco de acción gubernamental. De 27 países que hacen parte de la Unión Europea, en doce de ellos los gobiernos de derecha o ultraderecha reversan los logros de la modernidad. Del mismo modo, los resultados del proyecto neoliberal, en términos de mayores tasas de crecimiento económico, estabilidad financiera, igualdad de oportunidades, mejor educación y mayor bienestar para los ciudadanos, no se cumplieron (Stiglitz,2024).

La crisis y el desmonte de los Estados del Bienestar en Europa y en otras naciones del mundo, cambiaron sustancialmente las políticas públicas y redefinieron el papel del Estado en la vida económica de los ciudadanos. Los sistemas públicos de educación superior, fueron paulatinamente reformados a lo largo de los años noventa. Las nuevas narrativas y la desregulación de los mercados alimentaron, sin duda, el desmonte de los esquemas estatales de financiamiento de la educación superior. Se adujo que la educación universitaria no era un bien público; por tanto, el Estado no tenía necesidad de asumir la responsabilidad de su provisión. Además, los Estados enfrentaron nuevas restricciones financieras y macroeconómicas, que les impusieron reglas de austeridad que limitaban de manera importante el gasto público (Barr,2004)

Si bien se consideró que el servicio de educación superior generaba externalidades positivas a la sociedad – ya sea en términos de mayores tasas de crecimiento, valores democráticos y cohesión social -, ello no implicaba que la garantía del derecho estuviera en cabeza de los gobiernos. De hecho, la introducción del concepto de capital humano, como un activo privado con altas tasas de rendimiento para su titular, llevó a defender la idea que el financiamiento de la educación superior debería recaer en cabeza del contribuyente y el estudiante (Barr,2004).

Los subsidios dejaron de ser universales, para focalizarse en los grupos vulnerables que carecían de recursos y garantías para asumir los mayores costos de las colegiaturas. Del lado de la demanda, lo importante era garantizar el acceso al sistema, los mecanismos adoptados fueron los impuestos al ingreso del graduado o los llamados créditos contingentes al ingreso. Por ejemplo, Australia los introduce en 1989, el Reino Unido en 1998, Nueva Zelanda en 1993 y Hungría en 2001 (Barr,2014). Del lado de la oferta, se promovió la idea de que la provisión de la educación superior debería estar a cargo del mercado. La competencia entre instituciones públicas y privadas, conduciría necesariamente a mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

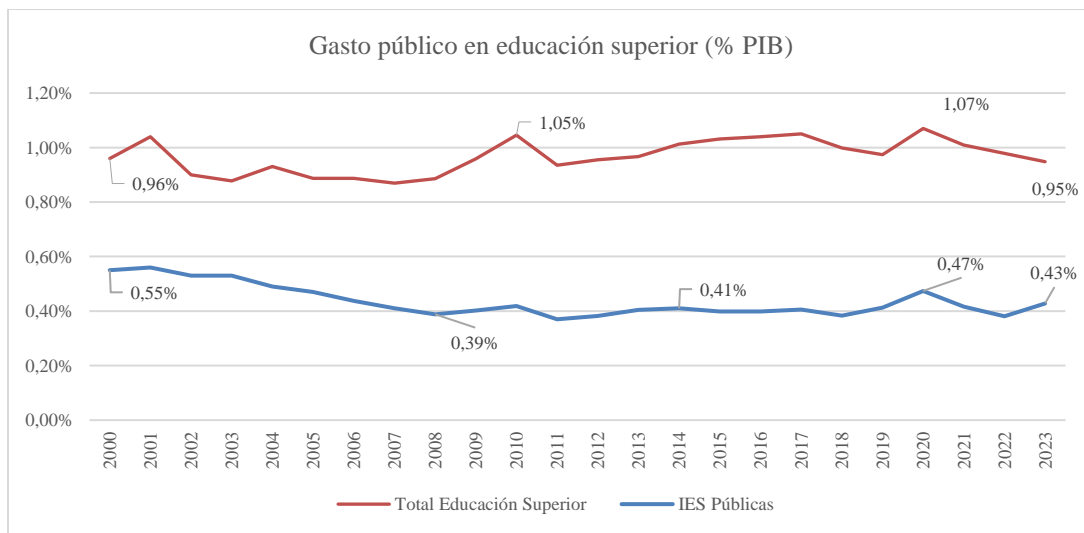
Es en este escenario que se aprueba la ley 30 de 1992, la cual define las reglas del sistema de educación superior en Colombia. El objetivo de los legisladores fue contener el crecimiento ordenado y sostenible de las IES públicas, estableciendo una regla de financiamiento que indexaba las transferencias al crecimiento de la tasa de inflación, medida por el IPC (índice de precios al consumidor), mientras abría automáticamente el mercado a la inversión privada. La

**competencia “posicional” que caracteriza** al mercado de educación superior en Colombia, exigió que las IES públicas redoblaran los esfuerzos para mejorar sus indicadores de cobertura y calidad. Sin embargo, las necesidades de inversión y los mayores costos terminaron por desencadenar un desbalance financiero que, en 2018, se estimaba en cerca de 18 billones de pesos, según el Centro de Pensamiento en Políticas Públicas de Educación Superior (2020) de la Universidad Nacional de Colombia (UNAL).

De hecho, las IES públicas tuvieron que dirigir sus esfuerzos para obtener recursos por venta de servicios académicos en el mercado. Tal vez fue la Universidad Nacional de Colombia, la institución que obtuvo los mejores resultados del SUE; sin embargo, también fue la que experimentó un mayor grado de privatización de sus funciones misionales y de externalización de las actividades administrativas. **Por su puesto, surgieron “contra movimientos” a las agendas** y políticas privatizadoras a lo largo de los últimos 30 años. Las acciones colectivas y las movilizaciones de las comunidades universitarias, en cabeza de sus profesores, estudiantes y trabajadores, permitieron corregir transitoriamente la situación, obteniendo recursos adicionales para el sistema de educación superior, así como otro tipo de iniciativas legislativas como las estampillas. No obstante, la naturaleza del desequilibrio estructural no se pudo resolver y hoy importantes universidades públicas presentan serias dificultades para cancelar sus compromisos de nómina y cuentas por pagar.

En el Gráfico 1 se muestra la evolución del gasto público en Educación superior y en las universidades estatales.

Gráfico 1



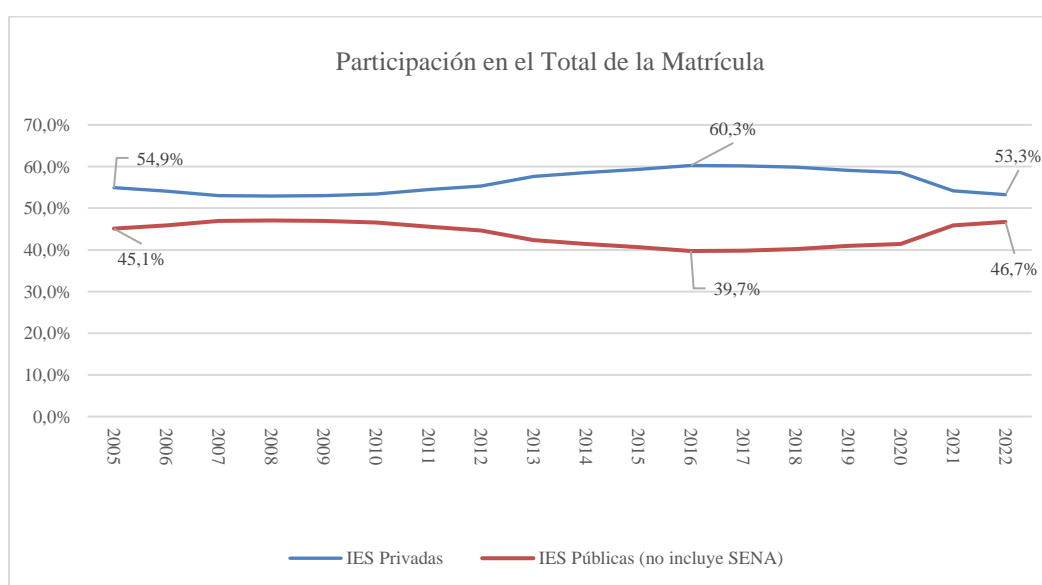
Fuente: Cálculos propios con base en datos del Ministerio de Educación Superior.

Del lado de la oferta, el papel que han jugado las instituciones privadas en el desarrollo del mercado de educación superior, ha sido notable. La participación en la matrícula ha venido aumentando con los años, con algunos altibajos asociados a los ciclos de los negocios, pero

manteniendo el patrón de mediano plazo. Así mismo, el sector de las IES privadas de alta calidad, ha logrado posicionamiento y poder de negociación con el Estado. Los esquemas de *Ser Pilo Paga* y *Generación E* implicaron importantes transferencias a las instituciones de educación superior privadas de alta calidad, sin que necesariamente aumentaran sus costos operativos, gracias a los excesos de capacidad instalada de que disponían. Además, las IES privadas reciben subsidios directos del Estado, correspondientes al gasto tributario, como lo son las exenciones tributarias (Mora y Moreno, 2024).

En el Gráfico 2 se muestra la evolución de la distribución de matrícula de la edición superior en Colombia, sin incluir el SENA.

Gráfico 2



Fuente: Cálculos propios con base en información del Ministerio de Educación Nacional

En el Plan de Desarrollo 2022-2026, se incluyeron un conjunto de políticas y acciones que buscan fortalecer el sistema de universidades públicas y la educación superior; sin embargo, los aumentos de recursos y la expansión de 500.000 nuevos cupos como meta del cuatrienio, no cambian de manera sustantiva la trayectoria de privatización y desbalance del sistema público de educación superior. De hecho, los recursos para ciencia y tecnología siguen siendo exiguos y el aumento de los recursos destinados a las universidades públicas y a la Universidad Nacional, aunque son importantes, difícilmente permitirían resolver los problemas estructurales del sistema. Además, en la reforma al ICETEX, se introducen los créditos contingentes al ingreso, el mecanismo más eficiente para privatizar la educación superior, desestimando propuestas alternativas como **“el proyecto de reforma “Contra los abusos del ICETEX”, formulado por organizaciones estudiantiles y profesoras con apoyo parlamentario progresista. Se desconoce qué ha pasado con los avances de esta última iniciativa, que no sólo había conseguido un elevado grado de consenso al interior del movimiento estudiantil y profesoral, sino que había logrado su aprobación en un primer debate en el Congreso de la República” (Mora, 2023, p. 4).**

De otro lado, el hundimiento de la Ley Estatutaria de Educación en el Congreso y el anuncio del nuevo ministro de educación de promover la iniciativa de las reformas de los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992, despejan el camino para definir la solución definitiva al desfinanciamiento estructural de la IES públicas. Los recientes problemas de liquidez de las universidades de Antioquia, del Valle y de la UIS, muestran la urgencia de adelantar dicha iniciativa legislativa.

Las estimaciones existentes muestran que por lo menos se necesitarán recursos nuevos del orden de 1% del PIB anual, para poder subsanar el desbalance acumulado y la ampliación de la cobertura, mejorar la calidad y recuperar el papel del sistema público en la educación superior de manera responsable y sostenible.

“Como corolario de este punto, resulta también fundamental avanzar en la reforma del Decreto 1279 de 2002 que establece el régimen salarial y prestacional de las y los profesores de las universidades públicas. Si los objetivos de esta reforma se asocian a la dignificación de la labor docente, al fortalecimiento de las plantas profesoras, al mejoramiento de los mecanismos de promoción al interior de la carrera profesoral y al estímulo a una labor decente que dinamice proyectos académicos que articulen la enseñanza, la investigación y el diálogo con la sociedad, se avanzará realmente en el fortalecimiento de las universidades públicas y en la observancia de uno de los aspectos esenciales para poder avanzar en los aumentos de cobertura con calidad **en la educación superior**” (Mora, 2023, p.5-6).

Sin duda, existen otros aspectos que resultan esenciales a la hora de definir un programa de reformas consistentes con la idea del conocimiento como bien común y la educación superior como un derecho fundamental; vasta citar, por ejemplo, la implementación de la gratuidad de la educación superior, la definición de nuevos conceptos de calidad y pertinencia de la educación superior, la reforma del decreto 1330 de 2029 que define la calidad de la educación superior, el papel del SENA en el sistema educativo colombiano y el reconocimiento del papel fundamental que juegan las carreras tecnológicas en el cambio estructural progresivo del país. Los retos son grandes y las dificultades por venir exigen reconstituir el liderazgo de las IES públicas y de la Universidad Nacional de Colombia, en pro de un sistema integrado y progresivo de educación superior pública en el país.

### 3. Conexión con el Plan Estratégico Institucional

En el marco del principio de armonización definido en el artículo 7 del del Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario "Por medio del cual se adopta el Régimen de Planeación y de **Evaluación Permanente de Resultados**", se considera necesario que **"Las respectivas autoridades de planeación deben propender por la armonía y coherencia entre el Plan Estratégico Institucional, el Plan Global de Desarrollo y el Plan de Acción Institucional, asegurando así la correspondencia entre estos instrumentos fundamentales del Sistema de Planeación. De igual forma, dicha armonía y coherencia debe darse entre planes consecutivos del mismo tipo, asegurando así la construcción sobre lo construido y la ejecución hasta la entrada en vigencia del siguiente plan"**.

Con el objetivo de realizar un análisis sobre el contenido del Plei 2034 y de la propuesta rectoral en un sentido armónico de las temáticas que orientarán la acción en los próximos tres años, a continuación, se presenta el vínculo que mantienen los contenidos de la Propuesta Rectoral que definen la planeación en corto y mediano plazo mediante sus referentes de sentido, el horizonte académico y político, los nodos y sus respectivos ejes de acción con los principales lineamientos de la planeación de largo plazo, como son el ADN organizacional, los objetivos estratégicos, los macrodireccionadores y los núcleos estratégicos establecidos en el Plei 2034.

#### El ADN organizacional, los objetivos estratégicos, los macrodireccionadores y los núcleos estratégicos de la Universidad Nacional de Colombia

Con la aprobación del Plan Estratégico Institucional, -Plei 2034-, mediante el Acuerdo 014 de 2022 del Consejo Superior Universitario, la Universidad formalizó su planeación estratégica de largo plazo a partir de un esquema flexible y dinámico que busca encauzar las políticas de corto, mediano y largo plazo de manera coherente con una apuesta de visión de futuro para 2034, en la cual la Universidad Nacional de Colombia será líder en Colombia y un referente de la región latinoamericana en la gestión del conocimiento con énfasis en los territorios. El Plei 2034, busca mantener y consolidar a la Universidad como una institución líder en innovación, formación integral, contribución a la construcción de política públicas, garantizando el financiamiento y la autonomía universitaria, reduciendo las brechas entre sus sedes, fortaleciendo la inteligencia colectiva de sus comunidades y estamentos, democratizando el gobierno universitario, mediante la participación efectiva de sus miembros en los órganos de la toma de decisiones, conservando su identidad como universidad pública, nacional y latinoamericana (UNAL,2022a; 2022b).

El ADN organizacional de la UNAL descrito en el Plei 2034, define los aspectos clave que caracterizan el que hacer académico de la institución en torno al entendimiento de la educación y el acceso al conocimiento como un derecho fundamental de los colombianos; al compromiso con la formación de ciudadanos íntegros, con pensamiento crítico y con conciencia social, que busquen el bienestar colectivo y el uso pleno de los derechos; a la promoción de la cultura y la diversidad de nuestras regiones y sus saberes; al reconocimiento de la autonomía y de la responsabilidad que recae en el ejercicio de esta; a la importancia de fomentar el liderazgo colectivo, la excelencia y el compromiso ético; a la construcción de comunidad desde la generación de relaciones de confianza y respeto; a la gestión responsable, sostenible, transparente y eficiente de los recursos propios y de la nación; y al entendimiento de 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.

De igual forma, los objetivos estratégicos definidos en el Plei 2034, se enfocan en el carácter nacional de la Universidad con vocación de integración y desarrollo local y regional; la consolidación de la formación de seres humanos integrales; la generación de ambientes para la formación de profesionales calificados, autónomos, críticos y con conciencia social; la promoción de la educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento; el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad universitaria como aporte al desarrollo sostenible y la paz; el fomento de 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; la mejora del posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la Universidad; la promoción del desarrollo institucional considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias; el fomento de una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética; y el fortalecimiento de 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.

### La armonización de la Propuesta Rectoral con el Plei 2034

En concordancia con este planteamiento, el contenido de la Propuesta Rectoral que sustenta el documento de Ideas Rectoras, reconoce en sus referentes de sentido, que dentro de la Educación Superior colombiana, la Universidad Nacional de Colombia se distingue por ser un ente autónomo que encarna el sujeto de existencia pública en el conjunto de la comunidad universitaria que interactúa alrededor del acceso al bien común del conocimiento y que, gracias a su producción colectiva y a la diversidad de culturas y saberes ancestrales, promueve el derecho fundamental a la educación superior de los colombianos.

Además, en el horizonte académico y político presentado en la Propuesta Rectoral, recalca el papel de la Universidad Nacional de Colombia, como ente público en el marco del sistema de educación superior, cuyo carácter debe situarse como derecho fundamental y bien común en el que el acceso a este, a su vez, permite el ejercicio de otros derechos, individuales y colectivos, fortaleciendo la formación de ciudadanos íntegros y el entendimiento de los grandes problemas nacionales.

En este mismo sentido, los macrodireccionadores presentados en el Plei 2034, destacan las apuestas que permiten seguir construyendo y potenciando los escenarios definidos para la Universidad al 2034:

- Proyección con el territorio
- Consolidación de la formación integral, inclusiva y con equidad
- Contribución de la gestión del conocimiento a la solución de problemáticas nacionales y regionales

- Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa universitarias interesedes

En la actual Propuesta Rectoral, se definen tres desafíos que guardan coherencia con los macrodireccionadores definidos en el largo plazo:

- La construcción permanente de comunidad universitaria y el fortalecimiento académico
- La proyección nacional en diálogo con los territorios
- La democratización de la institución y la vida académica

Si bien las categorías y definiciones de ambos documentos pueden presentar diferencias conceptuales y teóricas, los aspectos generales de la misión de la Universidad permanecen presentes en ambos planteamientos. Una situación similar se presenta entre los Núcleos Estratégicos definidos en el Plei y los ejes que estructuran la Propuesta Rectoral.

Tabla 1

Nodos	Ejes	Acciones programáticas	Liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad	Gestión del conocimiento	Gobernanza universitaria	Sostenibilidad financiera	Bienestar universitario	Campus sustentables	Cultura organizacional y gestión académico-administrativa
LIDERAZGO	Liderazgo en la educación superior colombiana	8							
	Autonomía y democratización de la vida universitaria	3							
INTEGRACIÓN ACADÉMICA	Trayectorias académicas diversas	9							
	Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional	16							
	Administración al servicio de la vida académica	6							

Nodos	Ejes	Acciones programáticas	Liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad	Gestión del conocimiento	Gobernanza universitaria	Sostenibilidad financiera	Bienestar universitario	Campus sustentables	Cultura organizacional y gestión académico-administrativa
DIVERSIDAD	Universidad	2							
	Reconocimiento para la igualdad	6							
	Bienestar para la vida universitaria	9							

La visión de futuro de la Universidad Nacional de Colombia para el 2034, se sustenta en una matriz de cuatro escenarios cuya apuesta por una Universidad integrada, armonizada y proyectada ignora la probabilidad de éxito; asume que la misma se concreta como un proceso secuencial de acciones, programas y proyectos que se resumen y se hacen realidad en los Planes Globales de Desarrollo. Así lo determina el Artículo 19 del Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario: **“El Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Colombia deberá comprender como mínimo cuatro (4) períodos rectorales”**. Es decir, la construcción del proyecto de largo plazo definido en el Plei 2034, no es otra cosa que una sumatoria armonizada de cortos y medianos plazos, en los cuales se inscriben las ideas y se ejecutan las acciones de cuatro períodos rectorales.

**Si bien esta visión de larga duración impone el principio de “construir sobre lo construido”,** no excluye la posibilidad de redefinir las trayectorias en el camino y hacer los correctivos necesarios para mantener el compromiso de la Universidad con sus funciones misionales y conservar su esencia como garante del conocimiento como bien común y de la educación pública como un derecho fundamental.

El momento constituyente que vive la Universidad Nacional de Colombia, se debe entender como un proceso de innovación institucional; sin embargo, los cambios requeridos en la manera de hacer las cosas y de gestionar el bien común deben regirse por los lineamientos de la ciencia abierta y la misión de la Universidad definida en el Artículo 2 del Decreto 1210 de 1993, **“Por el cual se estructura el régimen orgánico especial de la UNAL”** y se determinan los siguientes fines institucionales:

- a. *“Contribuir a la unidad nacional, en su condición de centro de la vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales.*
- b. *Estudiar y enriquecer el patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación, y contribuir a su conservación.*



- c. *Asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía.*
- d. *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.*
- e. *Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.*
- f. *Promover el desarrollo de la comunidad académica nacional y fomentar su articulación internacional.*
- g. *Estudiar y analizar los problemas nacionales y proponer, con independencia, formulaciones y soluciones pertinentes.*
- h. *Prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico y tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa.*
- i. *Hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana.*
- j. *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.*
- k. *Estimular la integración y la participación de estudiantes, para el logro de los fines de la **educación superior**".*

“Parágrafo: De conformidad con los fines expresados, la Universidad, además de desarrollar los programas docentes, investigativos y de extensión que corresponden a su naturaleza, deberá:

- a. *Presentar estudios y propuestas a las entidades encargadas de diseñar y ejecutar los planes de desarrollo económico y social;*
- b. *Brindar asesoría y emitir conceptos a las instituciones correspondientes, al CESU y al ICFES, en materias tales como planeación de la educación superior, reconocimiento de universidades, autorización de programas de posgrado, diseño, adopción y aplicación de exámenes de Estado, evaluación y acreditación de programas de educación superior, homologación de títulos, reglamentación del Sistema de Universidades Estatales y otros aspectos de la Ley 30 de 1992;*
- c. *Adelantar, por su cuenta o en colaboración con otras entidades, programas de extensión y de apoyo a los procesos de organización de las comunidades, con el fin de vincular las actividades académicas al estudio y solución de problemas sociales y económicos;*
- d. *Adelantar por su cuenta o en colaboración con otras entidades, programas y proyectos orientados a impulsar el desarrollo productivo y empresarial del país;*
- e. *Cooperar con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en tareas de investigación, **docencia y extensión**".*

Si bien es claro que se encuentran aspectos convergentes entre ambos documentos relacionados con la importancia de: construir una concepción integral de la universidad que articule docencia, investigación y extensión; fortalecer la autonomía y la participación democrática de la comunidad universitaria; consolidar el papel de la UNAL como universidad nacional con impacto en las regiones; definir estrategias para innovar en los modelos pedagógicos y las trayectorias académicas; priorizar el fortalecimiento del bienestar

universitario integral y de reformar los procesos administrativos para que estén al servicio de lo académico, es necesario precisar que el Plan Global de Desarrollo 2025-2027 reconoce que, en medio de la crisis civilizatoria: crisis ambiental, crisis económica, crisis sanitaria, crisis democrática y crisis de hegemonías, cada vez es más evidente que el bien común y lo común se constituyen en una alternativa a la TINA (No existe alternativa, por sus siglas en inglés).

Por tal motivo, la Propuesta Rectoral refrendada por el Consejo Superior Universitario con la designación del rector, se articula mediante desafíos, nodos y ejes que concretan la planeación de corto y mediano plazo a través de acciones programáticas, en torno al concepto la educación superior como derecho fundamental y al conocimiento como bien común.

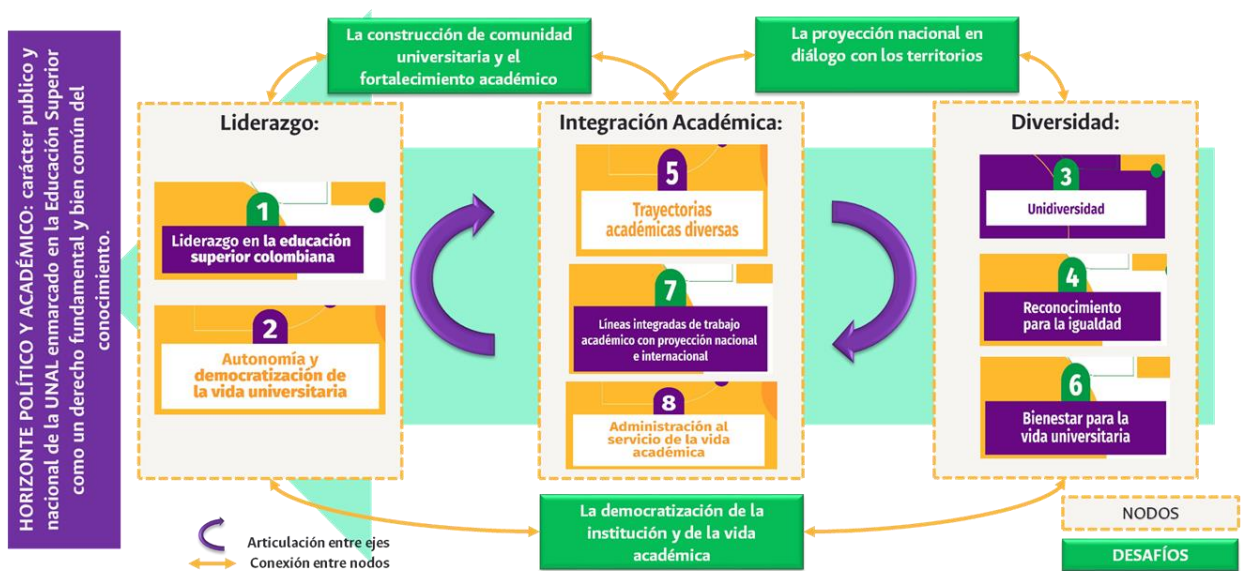
## 4. Ideas Rectoras

El documento Ideas Rectoras parte de las apuestas contenidas en la propuesta rectoral presentada por el Profesor Leopoldo Munera en el marco del proceso de designación del rector para el periodo 2025-2027 y de la evolución de los planteamientos una vez contrastada la propuesta rectoral con el ejercicio propio de dirección de la Universidad en las diferentes áreas de acción institucional. La propuesta aquí presentada ha contado con la participación del equipo directivo que durante los procesos de empalme y de ejecución del actual Plan Global de Desarrollo han afinado la descripción y apuestas definidas inicialmente con el objetivo de precisar el alcance y ampliar los fundamentos conceptuales del documento.

La estructura inicial del Plan Global de Desarrollo se consolida de manera horizontal y no jerárquica en cuatro elementos: desafíos, ejes y nodos que responden al horizonte político y académico planteado en la propuesta rectoral, en esta estructura cobran relevancia las interrelaciones de los ejes con los desafíos a través de nodos orientados hacia el horizonte político y académico, los nodos si bien organizan el contenido de la propuesta no deben entenderse como una representación lineal de los ejes o que los subordina, por el contrario, cualquier eje puede afectar o incidir en cualquier otro.

Teniendo en cuenta esta aclaración se puede decir que los desafíos representan los tres problemas centrales que enfrenta el horizonte político y académico basado en el carácter público y nacional de la Universidad enmarcado en la educación superior como derecho fundamental y bien común del conocimiento. Los ocho ejes consolidan las apuestas que definen la acción de los próximos tres años y los tres nodos articulan estas apuestas con los tres desafíos (Ilustración 1).

Ilustración 1



### Primer desafío: La construcción permanente de comunidad universitaria y el fortalecimiento académico

Los bienes comunes y las comunidades que los constituyen, se encuentran continuamente amenazados por los cercamientos, la privatización y el despojo de los derechos colectivos; sin comunidad no existe el bien común.

Es por ello, que el acceso universal al conocimiento, característico del bien común que define la educación, tiende a alejarse del horizonte de la Universidad Nacional de Colombia, a medida que el ingreso y la permanencia se vuelven más selectivos desde el punto de vista social y económico, la investigación adquiere connotaciones elitistas y la interrelación con el conjunto de la sociedad obedece más a motivos económicos que a razones académicas. Cuando las razones científicas y académicas se ponen al servicio de los intereses económicos, pierden su naturaleza de universalidad y de bien común. En tal dinámica social, los procesos pedagógicos tienden a ser tan solo medios para la obtención de un empleo, mientras la formación integral de las y los estudiantes queda restringida a la retórica de los planes de desarrollo, como si se tratara de un discurso de legitimización por referencia a la tradición.

Lo público y lo común son mistificados como acciones remitidas a un tiempo indeterminado del pasado mientras que, lo privado y empresarial, como el futuro simple o indicativo hacia el que nos dirigimos ineluctablemente. Lo público y lo común, se tiende a desdibujar en una institución donde la participación de la comunidad en el gobierno universitario o en el sistema de educación superior es débil y marginal.

Ocurre lo mismo si el bienestar universitario gira alrededor de políticas focalizadas o de programas desarticulados y desfinanciados; cuando la extensión ve amenazado su sentido académico por el afán de conseguir recursos propios; si la investigación no está mediada por la creación de conocimiento, la formación de talento humano y/o el aporte al entorno; si la labor administrativa está sometida a la precarización, la imposibilidad del diálogo con las directivas y la falta de expectativas de ascenso; o cuando el aumento de la cobertura tiende a reproducir desigualdades sociales y a ignorar lo vocacional, al tiempo que se sustenta en la precarización del trabajo de los profesores ocasionales, sin que al menos se intente reconocerlos como pares académicos y formalizar la planta docente. Así mismo, la educación como bien común se puede debilitar, cuando la pedagogía deja de lado su compromiso con la realización humana.

La externalización de funciones misionales en una institucionalidad paralela dependiente de la rectoría en forma de institutos y corporaciones que no rinden cuentas a la comunidad y actúan como empresas privadas que se alimentan con informes y encuestas inanes, encarna el peligro de diluir el carácter mismo de la universidad pública, en las iniciativas privadas de quienes deben adaptarse a dicha administración. La Universidad Nacional de Colombia no puede volverse una franquicia para el desarrollo de proyectos y consultorías guiados por intereses particulares que usufructúan las ventajas contractuales de la institución, sin responder a líneas de trabajo académico destinadas a integrar las funciones misionales y a lograr el retorno de los aprendizajes en el círculo virtuoso de las producciones del conocimiento.

El fortalecimiento académico pasa por reconocer las debilidades que se han identificado en muchos de los procesos de reflexión que se han hecho al interior y resolverlos implica establecer estrategias claras colaborativas y sostenibles. Para esto se requiere establecer mecanismos claros y accesibles para que la comunidad universitaria y la sociedad puedan monitorear la gestión de recursos y las decisiones académicas y administrativas. Además, requiere un uso responsable de la autonomía universitaria que asegure el cumplimiento de la misión que le ha sido encomendada a la Universidad (Decreto 1210 de 1993). Desde el punto de vista formativo, se requiere una revisión permanente de los currículos de manera que respondan a los retos cambiantes del entorno, la formación pedagógica permanente de los profesores, una evaluación permanente de los procesos académicos y el establecimiento de canales de retroalimentación por parte de la comunidad educativa. De igual manera, sin dejar de ser importante, es necesario incidir en la política pública de manera que se produzcan los ajustes que se requieren para que sea reconocida y se le den los recursos necesarios para su buen funcionamiento, lo que recae en la reforma de la ley 30 por ejemplo.

### Segundo desafío: La proyección nacional en diálogo con los territorios

La poca presencia de la Universidad con una perspectiva nacional en los subsistemas regionales de educación superior y en el sistema nacional, pueden condenar a las Sedes de Presencia Nacional a ser iniciativas épicas animadas por profesoras y profesores arraigados en las regiones, pero aislados tanto de las sedes andinas como de la administración central de la Universidad, que impide darle consistencia a la dimensión nacional a pesar de sus esfuerzos loables por ampliar la planta y abrir nuevos programas académicos. La Universidad podrá garantizar la inclusión de las sedes de presencia nacional, en la medida en que en estas se promueva el desarrollo de procesos de producción del conocimiento que tengan impacto nacional, regional y global. No se requiere convertir cada sede en una gran espacialidad física; se necesita que los proyectos que allí se apoyen, garanticen su impacto e irradien desde allí el conocimiento que sea de gran valor para construir soluciones significativas. Por ejemplo, desde la Sede Amazonía el debate y la construcción de alternativas regionales y globales para la protección de la Amazonía como pulmón del mundo.

La Universidad Nacional de Colombia no puede dispersarse en una sumatoria de proyectos regionales y territoriales, incapaces de integrarse en una propuesta clara para el país que proponga alternativas frente a los planes gubernamentales, los cuales son variables, pues mutan cada cuatro años y tienen dificultades para convertirse en políticas de Estado. Con frecuencia se cohesionan por simple afinidad ideológica y política o por intereses particulares. La nación debe ser pensada o imaginada por las universidades públicas de acuerdo con sus capacidades, para evitar que las instituciones se agoten en los ingentes esfuerzos por sobrevivir, en medio de las limitaciones financieras a las que han sido sometidas durante más de treinta años.

En tales términos, la Universidad tiene que ser un espacio académico donde se desarrollen los debates más importantes de la nación, para permitir la articulación de la educación superior con los grandes problemas del país y el diálogo con el gobierno, los actores políticos o con quienes vienen reflexionando desde un punto de vista académico o social sobre los temas pertinentes para la sociedad colombiana. Las convocatorias de investigación y extensión y las

cátedras nacionales intersedes, son un paso adecuado en la consecución del propósito de integrar lo nacional con lo regional-territorial, en un proceso de doble vía; pero debe partir del reconocimiento pleno de las Sedes de Presencia Nacional como pares institucionales de las sedes andinas que también son territoriales. Es necesario, sin duda, ampliar la cobertura de la educación superior pública en todas las regiones del país, siempre y cuando se logre un incremento real de los recursos que permita garantizar el personal académico, la infraestructura y el bienestar universitario como parte de la academia que implica una educación de calidad. La proyección nacional de la Universidad requiere del liderazgo en el Sistema Universitario Estatal (SUE) y de hacer sentir su propia voz en el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).

### Tercer desafío: La democratización de la institución y la vida académica

La Universidad requiere la democratización de la institución y de la vida académica, como base material, simbólica y cultural del bienestar de sus integrantes, para que la comunidad universitaria pueda transformarse en el sujeto de autonomía y no sea ignorada por el cuerpo directivo, como ha sucedido con diversos proyectos de reforma, como el de posgrados y el de extensión o en la propuesta de reglamentación del Programa de Trabajo Académico (PTA). El bien común del conocimiento, implica la existencia de una comunidad que lo produzca, lo reconozca, lo valore, lo enriquezca, lo socialice y lo configure. Aparte de la transformación del gobierno universitario para que los estamentos adquieran un poder institucional decisorio en todos los niveles organizativos, también constituyen elementos esenciales de la democracia universitaria, la igualdad de género, el reconocimiento social y cultural de las disidencias sexuales (LGTBIQ+) y la adecuación institucional y cultural para la participación plena en la vida universitaria de personas en condición de discapacidad o con capacidades neurodivergentes.

La Rectoría de la Universidad Nacional de Colombia debe ser la garante del proyecto que la constituye, elaborado en forma democrática para consolidar el carácter común, público y nacional de la educación superior que está destinada a encarnar. En tal dirección, también es necesario diseñar, con respecto al conjunto de la sociedad colombiana, una reforma pedagógica-curricular que articule la propuesta institucional alrededor de perspectivas inter y transdisciplinarias e intercognitivas, para trabajar problemas sociales estratégicos y promover el pensamiento y la sensibilidad por lo común, lo público, lo diverso, la paz, la democracia y la equidad en sus diferentes expresiones en lo local, lo regional, lo nacional y lo global.

Dentro de este propósito compartido resulta imperioso integrar la formación, la investigación y la interrelación con la sociedad, en líneas de trabajo académico que fusionen los ciclos cortos y largos de la producción académica; los flujos y la estasis, bajo un sentido plural de nación y de pertinencia territorial. Así mismo, considerar la pertinencia institucional para la Universidad Nacional de Colombia de ofrecerle al país una formación de calidad con aplicación tecnológica y recuperar la educación pedagógica en las ciencias, las artes y las disciplinas, mediante su financiación por parte del Estado colombiano, sobre la base de los proyectos académicos bien fundamentados.

## Nodos y ejes de la propuesta

Con el propósito de responder a estos desafíos desde el horizonte académico y político definido, se plantean para el Plan Global de Desarrollo 2025-2027 el esquema que se describe a continuación de nodos articuladores y ejes de transformación institucional, académica y administrativa de la Universidad en su conjunto y de su participación en el sistema público de educación superior, en diálogo permanente con la comunidad universitaria.

### Nodo Liderazgo

- (i) Liderazgo en la Educación Superior Colombiana: Fortalecer la Universidad Nacional de Colombia como núcleo de la educación superior pública, mediante una estrategia institucional que realice su misión histórica y empodere a las comunidades académicas que la constituyen.
- (ii) Autonomía y democratización de la vida universitaria: Transformar la comunidad universitaria en el sujeto de la autonomía, mediante la democratización de su gobierno y su vida académica, desde la concepción de la educación como un bien común y la materialización de los vínculos con las y los egresadas/os.

### Nodo Integración Académica

- (iii) Trayectorias académicas diversas: Ampliar las trayectorias académicas de las y los estudiantes de pregrado y posgrado, mediante la diversificación del ingreso y el egreso a la Universidad de acuerdo con la pertinencia nacional, regional y territorial de los programas académicos.
- (iv) Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional: Integrar las funciones misionales en líneas de trabajo académico que permitan articular la docencia, la investigación y la interrelación con la sociedad, en virtud de los planes de trabajo colectivos y coherentes que obedezcan a los criterios de valoración académica, a la pertinencia del conocimiento y los saberes culturales, y a la formación integral en la educación superior privilegiando el aprendizaje situado, el trabajo colaborativo y la construcción de soluciones alrededor de problemas reales propuestos por las comunidades, el sector productivo y el sector gobierno, o surgidos de los proyectos de investigación y extensión. Armonizar los proyectos de innovación y transferencia del conocimiento en relación con la docencia y la investigación científica, académica y artística de la Universidad como institución pública.
- (v) Administración al servicio de la vida académica: Establecer una institucionalidad y una organización internas y reflexivas que posibiliten el diálogo entre el personal administrativo, las directivas, el profesorado y el estudiantado para acompasar las funciones administrativas con la misión académica de la universidad y contribuir a mejorar las condiciones laborales. La dirección y administración de la Universidad debe ser pensada por la comunidad y no por los expertos.

## Nodo Diversidad

- (vi) Unidiversidad: Estructurar la universidad mediante la construcción de un proyecto unitario desde la diversidad cognitiva, social, cultural y regional que caracteriza a la institución y a la comunidad académica. La integración de las sedes en una red con diferentes nodos de articulación debe convertirse en un objetivo prioritario para la dirección de la universidad.
- (vii) Reconocimiento para la igualdad de derechos: avanzar hacia el reconocimiento de las diferencias no jerarquizadas en el sistema interno de sexo y género, así como en el relativo a la identidad étnica y a las capacidades humanas. Orientar las acciones institucionales hacía la erradicación de las violencias basadas en las asimetrías de poder.
- (viii) Bienestar para la vida universitaria: Consolidar un sistema de bienestar que de manera integral atienda la diversidad que caracteriza a la comunidad universitaria.

En esta sección del documento de Ideas Rectoras, se presentan los tres nodos del Programa de Rectoría y sus respectivos componentes (Ilustración 1). Cada nodo y componente se desarrolla con mayor detalle y especificidad. El esquema de la exposición obedece a una estructura que contiene: (i) Una sustentación conceptual; (ii) objetivos; y (iii) Acciones programáticas. Estos componentes se irán refinando en la discusión y deliberación secuencial y por estamentos universitarios que se darán en cada uno de los espacios de participación previstos en el marco de la formulación del PGD.

La estructuración de la propuesta a partir de tres nodos y sus componentes, se sustenta en la idea de una red de interacción descentralizada de las instancias comprometidas, cuyas conexiones no lineales, no jerárquicas y sin un único centro de gravedad, derivan en relaciones cooperativas, que le permiten a la organización ganar grados libertad para resolver los problemas y adaptarse a situaciones de crisis y cambios, sin que ello amenace la autonomía y la diversidad de enfoques y perspectivas, manteniendo la heterogeneidad y las propiedades **emergentes que hacen que el “todo sea más que la suma de las partes”**.

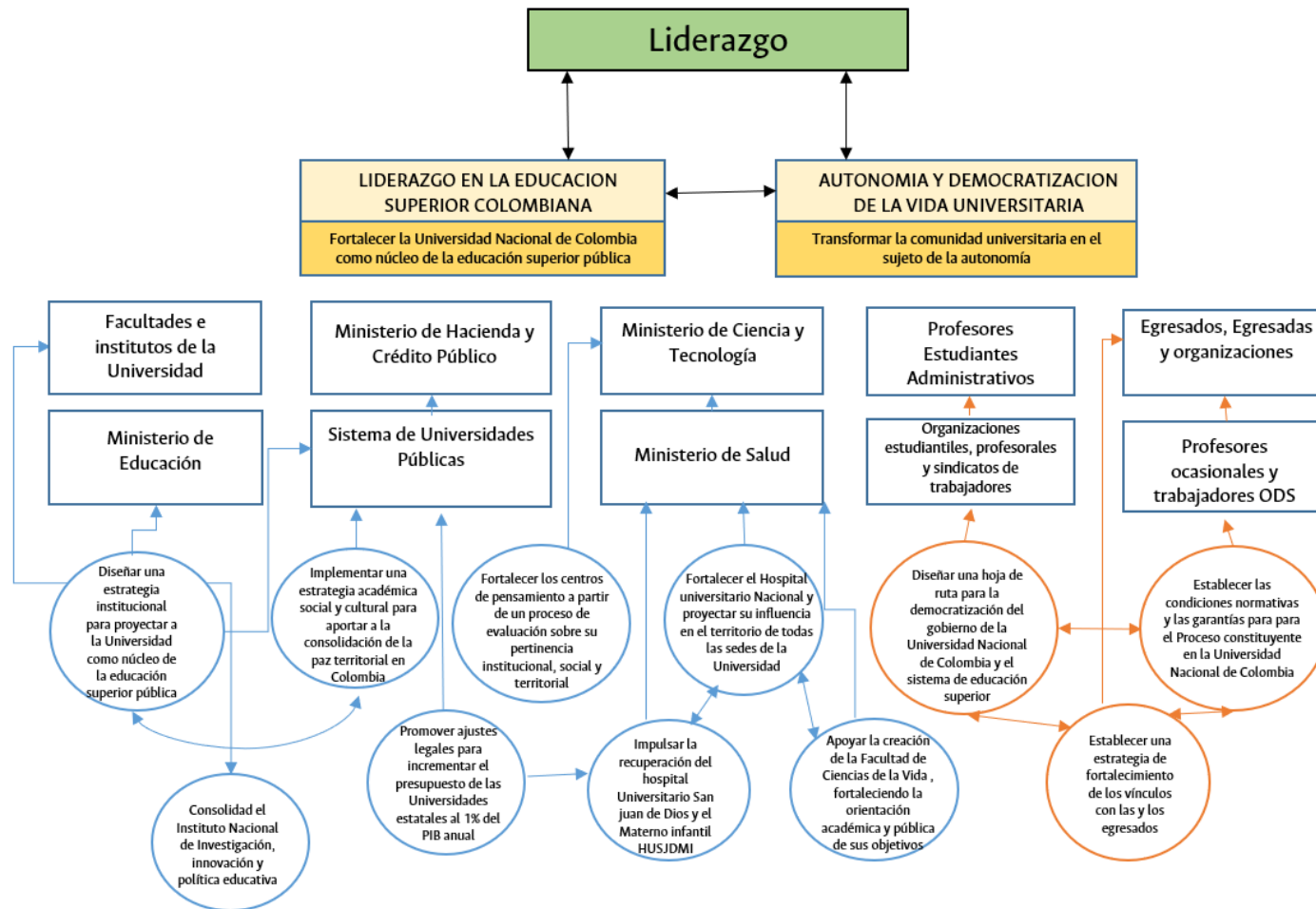
Para cada uno de los tres nodos de la propuesta, **se construye un “mapa de ruta” (roadmap)**. Los mapas de rutas pueden ser diagramas que permiten visualizar las interrelaciones de los desafíos, los objetivos, las estrategias, las tareas y las instituciones o actores que lo instituyen. Se emplean, generalmente, para ayudar a la toma de decisiones con el fin de mejorar la coordinación de actividades y recursos en contextos complejos. Un mapa de ruta se compone de nodos y enlaces. Estos nodos pueden tener atributos cuantitativos o cualitativos y reflejan las relaciones e interrelaciones de sus componentes. Los mapas de rutas son esquemas útiles para establecer con claridad el objetivo compartido, comunicar el plan y las acciones programáticas a la comunidad y como guía para la toma de decisiones (Kostoff y Schaller, 2001; Miedzinski, et al, 2019).



## Nodo de Liderazgo

El mapa de ruta del nodo liderazgo se presenta a continuación:

Ilustración 2



## Eje 1: Liderazgo en la Educación Superior Colombiana

### a. Objetivo

- Fortalecer la Universidad Nacional de Colombia como núcleo de la educación superior pública, mediante una estrategia institucional que realice su misión histórica y empodere a las comunidades académicas que la constituyen.

### b. Fundamento Conceptual

El régimen especial que la legislación colombiana le reconoce a la Universidad, artículo 142 de la Ley 30 de 1992 y Decreto 1210 de 1993, no constituye un simple título honorífico o una fuente de privilegios colectivos para sus integrantes. En virtud de la historia particular de la institución y de las comunidades académicas que la conforman, muchas de ellas pioneras en el país dentro de sus campos de conocimiento, exige un trabajo conjunto de la comunidad universitaria con el cuerpo directivo para formular propuestas en políticas públicas y planes para la educación superior que tengan en cuenta la superación de la inequidad y el reconocimiento de la diversidad regional al mismo tiempo; entre estos, los relacionados con el sistema de acreditación, los exámenes de Estado, la creación de nuevas instituciones o programas académicos y la evaluación de la calidad.

La Universidad Nacional de Colombia es la única institución que tiene representación propia en el Consejo Nacional de Educación Superior; pero, en los últimos años no ha asumido la responsabilidad que ésta implica. En el debate sobre la Ley Estatutaria de la Educación o la nueva ley para la educación superior, las iniciativas institucionales de la dirección universitaria fueron imperceptibles a las de otras Universidades a la espera del desarrollo incierto en el Congreso de la República. La Universidad también debería contribuir a llenar de forma y sentido al Sistema Universitario Estatal y evitar que se pierda en un nuevo sistema de instituciones de educación superior sin mayores competencias. Temas como el desfinanciamiento estructural que sufren las instituciones de educación superior públicas, la definición de la calidad en la educación superior al considerarla como bien común y la constitución de un sistema público de educación superior que reconozca también la importancia e identidad de las Instituciones técnicas, tecnológicas y universitarias públicas, demandan el liderazgo de la Universidad Nacional de Colombia.

De conformidad con sus fines, la Universidad Nacional de Colombia no está limitada a estas funciones en la relación con el Estado y el conjunto de la sociedad. Según el párrafo del **artículo 2 del Decreto 1210 de 1993, además debería “presentar estudios y propuestas a las entidades encargadas de diseñar y ejecutar los planes de desarrollo económico y social”; brindar asesoría al ICFES; apoyar a las comunidades en el estudio y solución de los problemas económicos y sociales; impulsar el desarrollo productivo y empresarial del país; cooperar con las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en tareas relativas a sus funciones misionales; “prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico y tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa” y muchas más, que justifican la existencia de un régimen especial.**

Aparte de los múltiples proyectos e iniciativas particulares de la comunidad universitaria para cumplirle al país, la dirección de la Universidad, en diálogo con la comunidad académica, debe definir una estrategia institucional clara que incluya a los estamentos para reafirmarse en la

práctica como la Universidad de la nación colombiana; de lo contrario se desvanecerá su sentido histórico que solo ha sido reflejado en forma parcial por la normatividad jurídica.

La Universidad Nacional de Colombia es al mismo tiempo una institución pública, nacional y autónoma que, en tal condición, tiene un estatus especial para reflexionar sobre las tendencias contemporáneas de la educación superior, sin caer en el objetivo inmediato de adaptarse al entorno que determina a las instituciones privadas. En consecuencia, constituye un espacio académico comprometido con la transformación social, la defensa de la libertad de cátedra y expresión, y el fortalecimiento de todas las áreas del conocimiento y las artes.

La Universidad debe tener un claro liderazgo en el desarrollo del sistema de educación superior y en el trabajo conjunto con las Universidades regionales, que permita fortalecer las convocatorias de investigación o extensión compartidas, con una clara perspectiva territorial, realizar concursos docentes interinstitucionales o articular una red de programas en convenio que facilite la movilidad docente y estudiantil y el intercambio de saberes y conocimientos.

En áreas académicas específicas, las directivas de diferentes facultades y, en algunos casos de las sedes y del nivel central de la Universidad Nacional de Colombia, junto a miembros de la comunidad académica, están haciendo un trabajo loable y digno de apoyo en defensa de lo público. Así sucede, por ejemplo, en la sede Bogotá con el proyecto llamado “Misión Ciencias Humanas” que, por medio de la concreción de una política pública de largo aliento, busca revalorizar el trabajo académico en esta área del conocimiento; también con las propuestas para favorecer la educación pública y garantizar el derecho fundamental a la salud, en particular en las zonas de conflicto armado, que tiene como eje la recuperación del Hospital San Juan de Dios, la expansión del Hospital Universitario Nacional y el incremento de la cobertura, financiada por el Estado con criterios de calidad y sostenibilidad en cada uno de sus aspectos principales, funciones misionales, infraestructura y bienestar. Lo mismo sucede con la academia integral agroecológica que, en medio de la escasez de recursos, impulsan diversos programas en la sede de Palmira. La adición presupuestal conseguida para dar inicio al proyecto de creación de la “Facultad de Ciencias de la Vida” en Medellín, a la que se agregan los cargos obtenidos para las Sedes de Presencia Nacional y la inclusión en el Plan de Desarrollo de una disposición que protege a UNISALUD, podrían ser otros casos ilustrativos, siempre y cuando en el primero de ellos predomine una orientación académica pública.

De esta forma, estas acciones podrían ser incorporadas a las políticas institucionales que merecen ser continuadas por las siguientes rectorías, con base en los aportes críticos provenientes de todas las áreas del conocimiento, artísticas, disciplinarias, científicas o profesionales. La Universidad necesita de políticas públicas que no estén limitadas a determinadas facultades o a una administración específica y que sean retroalimentadas por los miembros de la comunidad universitaria.

#### c. Acciones Programáticas

- A. Diseñar y ejecutar una estrategia institucional para proyectar a la Universidad como el núcleo de la educación superior pública de acuerdo con sus fines misionales.
- B. Implementar una estrategia académica, social y cultural para aportar a la consolidación de la paz territorial en Colombia.

- C. Fortalecer los centros de pensamiento a partir de un proceso de evaluación sobre su pertinencia institucional, social y territorial.
- D. Consolidar el Instituto Nacional de Investigación, Innovación y Política Educativa.
- E. Promover los ajustes legales para incrementar el presupuesto de las Universidades estatales hasta que represente por lo menos el 1% del PIB.
- F. Impulsar la restauración del Hospital Universitario San Juan de Dios y Materno Infantil – HUSJDMI, para avanzar en el cumplimiento de las funciones misionales de la Universidad, promoviendo la formación interprofesional, el diálogo de saberes y la recuperación del patrimonio cultural de la nación.
- G. Fortalecer el Hospital Universitario Nacional y proyectar su influencia en los territorios de todas las sedes de la Universidad, en articulación con el HUSJDMI
- H. Apoyar la creación de la Facultad de Ciencias de la Vida fortaleciendo la orientación académica y pública de sus objetivos.

## Eje 2: Autonomía y democratización de la vida universitaria

### a. Objetivo

- Transformar la comunidad universitaria en el sujeto de la autonomía, mediante la democratización de su gobierno y su vida académica, desde la concepción de la educación como un bien común y la materialización de los vínculos con las y los egresadas/os.

### b. Fundamento Conceptual

La autonomía universitaria conlleva el reconocimiento de la capacidad que tienen las universidades para adoptar un gobierno propio y definir el sentido y el rumbo institucional; es decir, para autodeterminarse desde el punto de vista académico, administrativo, presupuestal y misional. En lo atinente a las relaciones de poder que se entretienen en la vida social, busca asegurar la independencia de las instituciones y de quienes las conforman en el proceso de acceso a los saberes científicos, sociales y culturales, o a la producción de estos. No obstante, la normatividad jurídica colombiana crea una paradoja, pues la Constitución Política garantiza la autonomía y, al mismo tiempo, la Ley 30 de 1992 establece que, en la conformación de los consejos superiores de las Universidades estatales, los representantes de las comunidades universitarias sean una minoría frente a los delegados del Gobierno Nacional y a miembros ajenos a la representación, aunque pertenecientes al mundo académico; consagra así un principio de estructuración heterónomo.

Este contrasentido ha sido reproducido en la composición de los consejos académicos, donde, en términos generales, la mayoría de los miembros corresponde al cuerpo directivo, nombrado por los consejos superiores, tal y como sucede con las (os) rectoras(es) y los decanos o decanas. En consecuencia, el sujeto de la autonomía no representa a la comunidad universitaria, sino que responde a la designación por parte de un cuerpo colegiado que en su funcionamiento obedece a criterios **de poder ajenos a la dinámica interna de los “estamentos universitarios”**. El proyecto de reforma de la Ley 30 de 1992, que elaboró el gobierno actual, intentó resolver esta contradicción, estableciendo que los representantes profesoraes, estudiantiles y administrativos sean mayoritarios en los consejos superiores; sin embargo, debilita la

propuesta al hacer optativa la conformación de las asambleas multiestamentarias que tendrían voz y voto en el máximo cuerpo colegiado de las Universidades públicas.

Este desconocimiento paradójico de la autonomía parte de negarle a la comunidad universitaria su condición de sujeto gobernante, para otorgársela a un cuerpo directivo extraño a los principios de participación y representación. Asimismo, lleva a desconocer la relación entre la autonomía universitaria y las formas democráticas de gobierno que posibilitan la construcción de una voluntad común y compartida. El gobierno universitario, orientado por grupos minoritarios dentro de la academia, tiende a asimilarse a las formas privadas de la gestión empresarial, mientras la educación como bien común se desdibuja debido a las presiones del mercado del conocimiento. Las características del bien común exigen que sean las comunidades, los sujetos de su producción, quienes deban conformar la mayoría de los integrantes de los cuerpos colegiados, por el camino de la participación directa, como en los claustros o las colegiaturas y los consejos estudiantiles o profesoriales de las facultades, mediante decisiones vinculantes, o indirecta por medio de la representación en el consejo superior o académico, o en los organismos que los sustituyan.

Este Plan Global de Desarrollo 2025-2027, propone que en la Universidad Nacional de Colombia sea analizado el significado de la democratización institucional y el reconocimiento **de la comunidad universitaria como el sujeto de la autonomía, para “desparadojizar” el gobierno** que la rige. Las alternativas a la heteronomía son amplias y en algunas instituciones colombianas, como la Universidad de Nariño, y en diversas experiencias en América Latina y Europa, han posibilitado la elaboración de proyectos colectivos y la formación de identidades compartidas. La pluralidad interna de los estamentos y su diferenciación externa exige la instauración de mecanismos democráticos que impidan la consolidación de formas autoritarias y excluyentes de gobierno.

Sin necesidad de reformar la Ley 30 de 1992 o el Decreto 1210 de 1993, el Consejo Superior de la Universidad puede cambiar la forma de elegir las principales autoridades académicas, para otorgarles un carácter representativo en relación con las unidades académicas básicas, los departamentos, las facultades o la Universidad en su conjunto y volver vinculante la consulta a los estamentos, incluyendo a los egresados. También ampliar la representación del profesorado y el estudiantado en el Consejo Académico, así como en los órganos colegiados de las sedes y las facultades y regular la correspondiente a las y los trabajadores administrativos.

Las alternativas de democratización son amplias y ricas en posibilidades institucionales. Se propone analizarlas y decidir por las que sean más convenientes para la comunidad universitaria. Lo cual incluye dotar de carácter consultivo obligatorio o vinculante a los claustros y las colegiaturas, que son formas asamblearias, en temas como el presupuesto, las reformas académicas y administrativas o los planes de desarrollo. Asimismo, el empoderamiento de la comunidad universitaria implica garantizar mayor transparencia en las decisiones institucionales y recuperar el espíritu de confianza mutua, mediante formas de gobierno abierto, como la transmisión en vivo de las discusiones de los cuerpos colegiados en debates relevantes para la comunidad universitaria o la divulgación oportuna de los datos y las decisiones institucionales. La democratización de la vida académica también debe pasar por la búsqueda de la equidad sexual, de género y de capacidades.

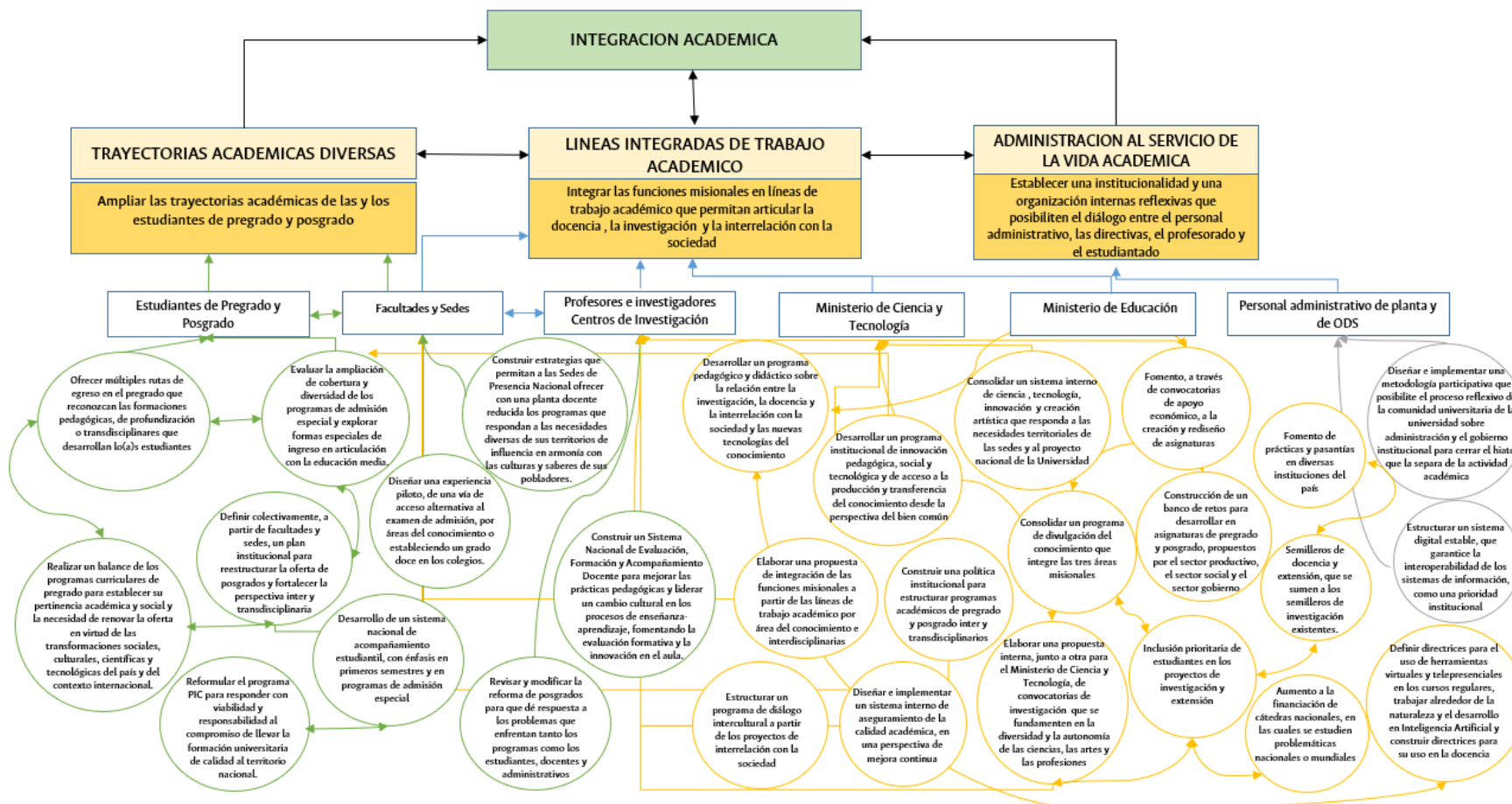
La Universidad Nacional de Colombia tiene una amplia normatividad sobre egresados y egresadas, pero, en términos generales, no ha logrado materializar los vínculos que integran a dicho estamento con el conjunto de la comunidad universitaria. La institución adoptó un programa de egresados (Acuerdo 014 de 2010, del CSU), estructuró un portafolio de servicios (Resolución 026 de 2012 de la Rectoría), definió una política de egresados (Resolución 707 de 2020 de la Rectoría) y, por último, intentó tramitar un estatuto que gira alrededor de su “registro activo”. Sin embargo, los graduados y graduadas de la Universidad, que son parte de su memoria activa y constituyen el nexo más cotidiano entre la Universidad y la sociedad, encuentran dificultades para mantener vivos los lazos con la institución y deben reconocerse como una parte integral de la comunidad universitaria.

c. **Acciones Programáticas**

- A. Diseñar una hoja de ruta para la democratización del gobierno de la Universidad Nacional de Colombia y del sistema de educación superior colombiano.
- B. Establecer una estrategia de fortalecimiento de los vínculos con las y los egresados en la perspectiva de hacerles parte integral de la comunidad universitaria.
- C. Establecer las condiciones normativas y las garantías para para el Proceso constituyente en la Universidad Nacional de Colombia.

## Nodo Integración Académica

El mapa de ruta del nodo integración académica se presenta a continuación:  
Ilustración 3



### Eje 3: Trayectoria Académicas diversas

#### a. Objetivos

- Ampliar las trayectorias académicas de las y los estudiantes de pregrado y posgrado, mediante la diversificación del ingreso y el egreso a la Universidad de acuerdo con la pertinencia nacional, regional y territorial de los programas académicos.
- Centrar el entorno académico de la Universidad Nacional alrededor de la responsabilidad de acompañar a cada uno(a) de nuestros estudiantes para que logren una formación de calidad y desarrollen un crecimiento personal que, desde la riqueza y diversidad de su población de ingreso, de respuesta a la diversidad de problemas y retos del país.
- Construir colectivamente una reforma y reglamentación de las normas de los posgrados que propicie su desarrollo dinámico y armónico y brinde condiciones adecuadas.

#### b. Fundamentos Conceptuales

Dos de los fines centrales de la Universidad Nacional son **los de “Formar profesionales e investigadores sobre una base científica, ética y humanística, dotándolos de una conciencia crítica, de manera que les permita actuar responsablemente frente a los requerimientos y tendencias del mundo contemporáneo y liderar creativamente procesos de cambio”, y “Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos” (Decreto 1210 de 1993). La Universidad Nacional de Colombia brinda a estudiantes de toda Colombia la oportunidad de realizarse como profesionales a los niveles más altos de formación para pensar por sí mismos y contribuir al país y al mundo, sin distinciones de etnia, creencia, género, orientación política, o nivel socioeconómico o social. Esto implica un gran reto, al recibir estudiantes con una gran diversidad de necesidades, pero también de culturas y saberes para aportar a la construcción colectiva. Es responsabilidad de la Universidad aunar esfuerzos para que cada estudiante admitido complete los altos niveles de formación, brindándole el acompañamiento, el entorno de formación y el apoyo de bienestar que requiere para lograrlo.**

La Universidad Nacional de Colombia enfrenta un reto gigantesco con los Planes Integrales de Cobertura (PIC) del Ministerio de Educación Nacional (MEN), que aparece mucho más grande que lo originalmente propuesto por la Universidad. Por lo tanto, se hace necesario construir una propuesta al MEN que permita a la Universidad renegociar los objetivos del programa. El reto incluye el diseño de programas de pregrado con aplicación tecnológica en las Sedes de Presencia Nacional que puedan diversificarse a partir de un tronco común, para cubrir, con una planta docente pequeña, las necesidades de formación amplias y cambiantes de su entorno; incluir en los cursos formadores de las comunidades para lograr un intercambio de saberes y una enseñanza acorde con su identidad. Además, incluir municipios PDET y ZOMAC en el entorno de las Sedes Andinas, realizar acompañamientos directos a lo(a)s estudiantes de grado 11 en estos y los demás municipios incluidos (financiados, por ejemplo, a través del programa



Universidad-Colegio) e implementar con ellos un tránsito directo a través de los programas de admisión especial PIC-PAET y PIC-PEAMA. Todo esto apoyado por las acciones de bienestar que permitan a lo(a)s estudiantes completar sus estudios lejos de su entorno familiar. Finalmente, realizar la evaluación del primer año de los programas PAET, para complementar los insumos necesarios para la reorientación del programa PIC.

Los niveles de deserción de la Universidad Nacional se encuentran por sedes entre un 25% y un 44%, alrededor de 10 puntos porcentuales por encima del promedio nacional, y del 100% de los estudiantes que desertan; alrededor de un 70% lo hacen en los tres primeros semestres, cuando no tienen la formación de base, los hábitos de estudio, la red de apoyo ni el promedio académico de base para absorber los errores de su aprendizaje. Esto es aún más cierto para lo(a)s estudiantes de población vulnerable, incluyendo tanto los de admisión especial PAES, PEAMA y PAET, que suelen enfrentar la vida académica lejos de su familia y de su entorno, como para los estudiantes de bajos ingresos de admisión regular. El objetivo es implementar una serie de programas que permitan acoger a nuestro(a)s estudiantes y posibilitarles su paso por la vida académica. Esto incluye poder seguir el proceso de cada estudiante desde la admisión, diversificar y ampliar la cobertura de las iniciativas que apoyan hábitos de estudio (como los GEA, y otros), priorizar para ellos en las asignaturas de mayor pérdida a los profesores con mejores evaluaciones docentes, construir para inscripción exclusiva en los tres primeros semestres una oferta de cursos de libre elección (análisis de la imagen, apreciación musical, escrituras creativas, matemáticas recreativas, invenciones que cambiaron al mundo, salud y autocuidado, diálogo y construcción de consensos, y economía personal y agricultura urbana, etc.) que contribuyan a ampliar su visión del mundo, crecer personalmente y mejorar sus oportunidades académicas, integrarlos a las actividades extracurriculares que ofrecen las direcciones de bienestar de sede y facultad y priorizarlos en los programas de apoyo socioeconómico y psicosocial de acuerdo con sus necesidades individuales.

El establecer estrategias de acompañamiento docente ha sido identificado reiterativamente en los procesos de acreditación institucional, como una de las mayores necesidades en la Universidad. Para los docentes en periodo de prueba, el programa se orientará a establecer espacios de formación formal e informal que les permita conocer la universidad y sus particularidades y les de herramientas pedagógicas para que puedan realizar mejor su labor docente. También se espera realizar formación y acompañamiento dirigida hacia aquellos docentes que inciden mayormente en la deserción académica o que, de acuerdo con la encuesta de evaluación docente, requieran de este acompañamiento para mejorar sus prácticas pedagógicas, didácticas y de evaluación en el aula. Para esto se planea consolidar del Instituto Nacional de Investigación, Innovación y Política Educativa, diseñar un mejor instrumento de evaluación docente que se constituya en una herramienta de mejora y discutir, en un proceso participativo, estrategias que propicien estos espacios.

Por su parte, en los últimos seis años, la DNIA y la DNPPre han hecho un trabajo juicioso identificando prácticas pedagógicas innovadoras en la Universidad Nacional. El objetivo ahora, que estaría liderado por la DNIA, es fomentar la implementación de estas prácticas pedagógicas en toda la Universidad. La estrategia puede incluir programas de capacitación y acompañamiento, convocatorias para el apoyo de laboratorios y aulas STEAM orientadas a la implementación de experiencias innovadoras y acompañamiento docente para aquellos

profesores y profesoras que deseen innovar, por parte de otros docentes que han sobresalido por sus experiencias innovadoras.

La pandemia del Covid-19, nos enseñó a utilizar herramientas de telepresencia y trabajo virtual y nos impulsó a utilizarlas dentro de nuestros cursos. Sin embargo, pasada la emergencia, mucho de este aprendizaje se hizo a un lado, pues las políticas de trabajo en casa fueron aplicadas también a la práctica docente, limitando la oportunidad de utilizar lo aprendido para apoyar y fortalecer la docencia presencial. La telepresencia brinda oportunidades de internacionalización en el aula y, junto con la virtualidad, puede ser clave para apoyar la realización de cursos intensivos y la oferta de cátedras y cursos multisedes. El objetivo es definir políticas para orientar y fomentar el uso de herramientas virtuales en los cursos regulares, dentro y fuera del aula de clase, máxime ahora que la Inteligencia Artificial impone nuevos retos. La Inteligencia Artificial merece el desarrollo de un esfuerzo específico, para pensar tanto sobre su naturaleza y su desarrollo, como tema propio de investigación y estudio, como sobre su integración con la docencia.

Con el antecedente de las actividades realizadas en los últimos años con el propósito modificar la normatividad para el funcionamiento de los programas de posgrado de la Universidad y las recientes disposiciones del Consejo Superior Universitario para revisar dicha normatividad, este proyecto estará encaminado a liderar un proceso participativo que tenga como objetivo encontrar acuerdos sobre política y expedir una normatividad coherente con la misma, que se convierta en una guía para el desarrollo de los programas de posgrado en su gran heterogeneidad. Este ejercicio deberá: a) valorar tanto la normatividad como las prácticas actuales con miras a construir sobre experiencias formativas, b) consultar evidencia: datos, informes, análisis de información, reportes de entrevistas, etc. y c) propiciar la amplia participación de los diferentes actores involucrados en el funcionamiento de los programas de posgrados, tanto a través del comité transitorio conformado para tal fin, como de reuniones con las facultades y otras estrategias participativas.

Junto con el ingreso regular, la Universidad Nacional ofrece tres programas de admisión especial: PAES, PEAMA y PAET, dirigidos a poblaciones específicas que mayoritariamente constituyen acciones afirmativas para brindarles la oportunidad de estudiar en la Universidad. Estas incluyen grupos indígenas, afrodescendientes, rom y raizal, mejores bachilleres, mejores bachilleres de municipios pobres, víctimas del conflicto armado y habitantes de las zonas de influencia de las Sedes de Presencia Nacional, entre otros. El examen de admisión en estos programas es una herramienta que brinda información que resulta ser valiosa para identificar las necesidades de acompañamiento y bienestar de cada estudiante admitido. No obstante, es posible que sea necesario ampliar y complementar estas modalidades de ingreso, para cubrir otras poblaciones que pueden estar siendo excluidas, como por ejemplo las personas neurodiversas, que requieren también de un acompañamiento académico y psicosocial, o estudiar los proyectos elaborados por las organizaciones de Derechos Humanos en lo relacionado con los excombatientes, para facilitar su desmovilización y reincorporación a la vida civil.

En un sentido más amplio, la Universidad podría explorar, a partir de una experiencia piloto coordinada con el Ministerio de Educación en los municipios PDET o ZOMAC o con las

secretarías de educación de ciudades como Bogotá, Medellín, Manizales o Palmira, la estructuración de un grado doce o tránsito inmediato, entre otras, en varios colegios públicos, que bien podrían constituirse en un programa de admisión especial o ser una vía de acceso alternativa al examen de admisión. Las asignaturas en estos dos semestres, serían coordinadas por profesores y profesoras de la Universidad Nacional de Colombia, como parte de su Programa de Trabajo Académico (PTA) y desarrolladas con la participación de auxiliares de docencia y profesores (as) de educación media.

El grado doce orientado por la Universidad, constituiría un mecanismo de integración académica entre la educación media y superior públicas, una ruta de ingreso vinculada a un proceso pedagógico y no a una prueba aislada; un espacio educativo de tránsito hacia la educación superior para las y los estudiantes, con procesos de acompañamiento y adaptación a la vida universitaria; un ejercicio de cualificación pedagógica para las y los profesores y auxiliares de docencia de la Universidad, y una nueva práctica profesional realizada por las profesoras o profesores de educación media que participen en el proyecto. Como experiencia piloto, serviría de modelo para estructurar un proceso de admisión alterno y complementario al existente, que fortalezca la educación pública en el país. Requeriría de la financiación pública por parte del Gobierno Nacional, sobre la base de un proyecto institucional de ampliación de la cobertura.

Por su parte, existe el reto en las Sedes de Presencia Nacional de ofrecer programas que respondan a las necesidades específicas de sus territorios. Algunas de estas necesidades están relacionadas con campos tecnológicos o pedagógicos por lo que la Universidad debe dar a su interior la discusión amplia para definir si desarrolla o no programas tecnológicos o, si más bien, ofrece carreras con orientación tecnológica o pedagógica. Similarmente, las Sedes de Presencia Nacional enfrentan el reto de responder con una planta docente pequeña a necesidades de formación muy diversas y cambiantes, lo que plantea la necesidad de generar soluciones creativas, como la construcción de unos pocos troncos comunes a varios programas curriculares de pregrado que, luego de algunos semestres, se diversifiquen en programas específicos utilizando recursos como formación en telepresencia, profesores visitantes o tránsitos parciales a las sedes andinas.

Finalmente, nuestros(as) estudiantes de pregrado han transitado con sus créditos de libre elección, rutas curriculares que les permiten formarse en temas disciplinares y transdisciplinares (como el diseño de videojuegos, primera infancia o astronomía, entre otros) para los cuales la Universidad no cuenta con programas de pregrado específicos. Estas rutas disciplinares podrían convertirse en especializaciones individuales o en líneas de profundización de especializaciones genéricas que, al no tener trabajo final, podrían ser homologadas con sólo que el(la) estudiante cursara un semestre académico de dicho posgrado. Las especializaciones también podrían cubrir temas de enseñanza en ciencias básicas, artes, humanidades, ingeniería, etc. De esta forma, nuestros egresados verían aumentada su empleabilidad y los programas de posgrado tendrían en las especializaciones, una alternativa ágil y dinámica para responder a las necesidades del entorno.

### c. Acciones Programáticas

- A. Desarrollo de un sistema nacional de acompañamiento estudiantil, con énfasis en primeros semestres y en programas de admisión especial que contenga datos académicos, de bienestar y de acompañamiento de tal manera que permita un adecuado direccionamiento de esfuerzos.
- B. Construir un Sistema Nacional de Evaluación, Formación y Acompañamiento Docente para mejorar las prácticas pedagógicas y liderar un cambio cultural en los procesos de enseñanza-aprendizaje, fomentando la evaluación formativa y la innovación en el aula.
- C. Reformular el programa PIC para responder, con viabilidad y responsabilidad, al compromiso de llevar la formación universitaria de calidad al territorio nacional.
- D. Diseñar una experiencia piloto, de una vía de acceso alternativa al examen de admisión, por áreas del conocimiento o estableciendo un grado doce en los colegios.
- E. Revisar y modificar la reforma de posgrados para que dé respuesta a los problemas que enfrentan tanto los programas como los estudiantes, docentes y administrativos involucrados, y brinde, además, un marco ágil para responder a las necesidades cambiantes del entorno.
- F. Definir colectivamente, a partir de las facultades y sedes, un plan institucional para reestructurar la oferta de postgrados y fortalecer la perspectiva inter y transdisciplinaria.
- G. Evaluar la ampliación de cobertura y diversidad de los programas de admisión especial y explorar formas especiales de ingreso en articulación con la educación media.
- H. Construir estrategias que permitan a las Sedes de Presencia Nacional, ofrecer con una planta docente reducida los programas que respondan a las necesidades diversas de sus territorios de influencia en armonía con las culturas y saberes de sus pobladores.
- I. Ofrecer múltiples rutas de egreso en el pregrado que reconozcan las formaciones pedagógicas, de profundización o transdisciplinarias que desarrollan lo(a)s estudiantes, con sus créditos de libre elección y diseñar alternativas que permitan certificar estas formaciones aumentando la empleabilidad de nuestros egresados(as).
- J. Realizar un balance de los programas curriculares de pregrado para establecer su pertinencia académica y social y la necesidad de renovar la oferta en virtud de las transformaciones sociales, culturales, científicas y tecnológicas del país y del contexto internacional.

### *Eje 4: Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional*

#### a. Objetivo

- Integrar las funciones misionales en líneas de trabajo académico que permitan articular la docencia, la investigación y la interrelación con la sociedad, en virtud de planes de trabajo colectivos y coherentes que obedezcan a los criterios internos de valoración académica, a la pertinencia del conocimiento y los saberes culturales, y a la formación integral en la educación superior. Armonizar los proyectos de innovación y transferencia del conocimiento en relación con la docencia y la investigación científica, académica y artística de la Universidad como institución pública.

#### b. Fundamento Conceptual

La docencia, la interrelación con la sociedad y la investigación, son funciones misionales de las Universidades que exigen una visión complementaria y articulada de la academia, basada en el reconocimiento de la especificidad de los distintos campos de saber que se han estructurado en la historia de las comunidades universitarias. El conocimiento científico, los saberes profesionales, la creación artística o la reflexión pedagógica, han seguido trayectorias diferentes que se materializan en la organización universitaria alrededor de las escuelas, los departamentos y las facultades.

Pretender homogeneizarlos bajo una concepción unitaria de la ciencia y orientar las políticas universitarias en función de esta, conduce a sacrificar la riqueza y complejidad de los saberes humanos y de la educación como un bien común que permite el acceso al conocimiento por caminos culturales diversos trazados por la experiencia humana.

La política académica de la Universidad Nacional de Colombia, tiene como referente principal las áreas de conocimiento y creación artística que se han consolidado en más de siglo y medio de existencia. Desde ellas, teniendo presentes sus diferencias y complementariedades, hay que definir las líneas de trabajo académico que integren la docencia, la investigación y la extensión en sistemas coherentes de acción, orientados por el sentido de una Universidad Nacional y pública. La desarticulación de las funciones misionales lleva a que la docencia no se alimente de la investigación y la extensión, desaproveche la producción de nuevo conocimiento y la pertinencia que este tiene para la sociedad, y que la investigación y la extensión se realicen sin pensar en la importancia pedagógica que tienen para las y los estudiantes y en la creatividad e imaginación que representan para la producción colectiva del conocimiento.

La integración en líneas de trabajo académico definidas por la comunidad universitaria, pretende darles coherencia interna a las funciones misionales, a partir de una orientación común en las respectivas áreas y evitar que respondan en forma prioritaria a referentes particulares como los del mercado, o el autoritarismo pedagógico. En términos organizativos, la división por áreas del conocimiento y de creación artística de ciertas funciones del Consejo Académico o de vicerrectorías y direcciones como las académicas o las de investigación, se vuelve imperiosa, **de tal forma que se opte por una suerte de “federación cognitiva” que facilite** la confluencia de lo diverso frente a la imposición autoritaria de lo homogéneo y promueva la innovación estética, social y tecnológica para la adaptación crítica de la sociedad colombiana a la evolución global y de esta a las especificidades de la sociedad colombiana.

La federación de áreas del conocimiento y de creación artística en permanente interrelación permitirá, desde la complejidad institucional, asumir el liderazgo en la definición de la agenda de investigación del país mediante la participación en los Comités Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CoDeCTI), o tener más influencia en el Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD) de Ciencia y Tecnología. También promover la **interdisciplinariedad y la “interconectividad” (la integración y circulación** de saberes y conocimientos), y potenciar, en los niveles regional y nacional, los proyectos de las sedes como experiencias regionales de referencia o nodos nacionales de investigación y extensión a partir de los territorios.

Desde las líneas de trabajo académico se deben diseñar indicadores más complejos para la evaluación de las tres funciones misionales, como consecuencia de su integración, o adoptar criterios para las alianzas regionales e internacionales con otras instituciones de educación superior que fortalezcan a todas las que participan en el desarrollo de proyectos de intersección académica. También definir la pertinencia territorial, regional y nacional de los proyectos financiados con regalías y mejorar la distribución de las transferencias provenientes de la extensión, teniendo en cuenta el sistema integral de bienestar como un componente indispensable de la academia. Sobre la base de las líneas de trabajo académico, se puede diseñar un plan de relevo generacional que responda en forma diferenciada a las necesidades de investigación, interrelación con la sociedad y docencia de cada facultad o unidad académica, en virtud de proyectos estratégicos definidos en forma colectiva.

En tal dirección, el área de la salud puede convertirse en un buen referente, si permite ampliar la presencia de la Universidad en los territorios, mediante el aumento responsable de la cobertura en las sedes regionales y de frontera y la formación de profesionales con arraigo territorial. Así podría vincularse a una red nacional universitaria de servicios de salud que integre la formación, la investigación y la innovación en líneas de trabajo académico, a partir de centros territoriales de atención primaria, entendidos como ámbitos sociales para la construcción de la paz. Dentro de esta red, la recuperación del Hospital San Juan de Dios y el Instituto Materno Infantil es fundamental y cuenta con el apoyo del Gobierno Nacional.

El fomento de las redes nacionales e internacionales de investigación o extensión tendrá en consideración el elemento pedagógico de los proyectos, tanto para las y los estudiantes que participan en ellos, como para quienes toman asignaturas de pre y posgrado en el área respectiva. En tal dirección, se promoverá el fortalecimiento de un sistema regional latinoamericano que cualifique la interlocución en el plano global y esté orientado por la pertinencia del conocimiento y los saberes culturales y ancestrales para nuestras sociedades y no solo para las comunidades académicas que pretenden ser universales.

Las líneas de trabajo académico pretenden disminuir la asimetría entre la investigación, la docencia y la interrelación con la sociedad mediante una sinergia que facilite la incorporación del nuevo conocimiento y de su producción en los procesos pedagógicos, acompañe las inquietudes sociales con las indagaciones científicas, artísticas o profesionales, y ponga en comunicación las reflexiones de las y los docentes con la labor investigativa. Para tal efecto, la Universidad debe asumir desde esta perspectiva integral la evaluación de la reforma académica, que ya se viene haciendo sin que haya sido apropiada críticamente por la comunidad y de programas que pueden tener tanta relevancia para el país, a pesar de sus vacíos pedagógicos, culturales y de bienestar, como los PAES, el PEAMA y el PAET.

Lo pedagógico adquiere relevancia en la vida académica de la Universidad en relación con diversos aspectos de la reforma, referentes a la investigación y la interacción con la sociedad: la diversificación de las alternativas de aprendizaje y la emergencia de nuevas formas de conocimiento deben ser objeto de reflexión permanente, así como la exigencia de que el rol formativo de las evaluaciones predomine sobre el indicativo o la necesidad de fortalecer el acompañamiento integral, el reconocimiento de la relevancia formativa de las redes con otros

estamentos, como el de los egresados y egresadas, la importancia de la contextualización de los saberes sociales y culturales o la urgencia de una buena gestión para el mejoramiento académico, pero también la necesidad de reconocer los efectos contraproducentes de los promedios de notas como incentivo para acceder a las oportunidades académicas.

El respaldo institucional a la innovación científica y tecnológica y a la transferencia de conocimiento en la Universidad Nacional de Colombia, que ya cuenta con nodos de articulación como el CD+I (Centro de Desarrollo e Innovación) de la Facultad de Minas de Medellín, el Centro de Desarrollo Tecnológico de la Sede Bogotá o el Parque de Innovación Empresarial de la Sede Manizales, debe estar orientado por las líneas trabajo académico y por su incidencia sobre el conjunto de la sociedad colombiana, bajo una perspectiva de equidad y democratización del conocimiento. El fomento de emprendimientos a partir de las startups (empresas emergentes) y las spin-offs (empresas derivadas), depende de su inserción académica y social y del reconocimiento y retribución que la Universidad reciba por el impulso de la innovación y la transferencia del conocimiento en función de las necesidades de la sociedad colombiana. La vinculación con la investigación científica básica y la docencia, resulta especialmente relevante para evitar que en la Universidad predomine la mercantilización del conocimiento sobre los procesos pedagógicos e investigativos. Dentro de una concepción integral y compleja de la academia, se debe articular la innovación tecnológica con la educativa y pedagógica que se viene trabajando en el ecosistema de innovación académica.

La investigación debe ser financiada por la Universidad con criterios de equidad entre las áreas de conocimiento, pero orientándola hacia el fortalecimiento de un sistema interno de ciencia, tecnología, innovación y creación artística, que permita sinergias entre las diferentes disciplinas y desarrollo de las zonas intersticiales para generar diálogos intercognitivos que alimenten la docencia y la interrelación con la sociedad. El sistema de investigación debe estar constituido por subsistemas definidos por áreas del conocimiento que articulen diversas disciplinas y permitan financiar y realizar investigaciones transdisciplinarias e intercognitivas. A partir de la consolidación de las líneas de trabajo académico, **se pueden redefinir los “planes estratégicos”, los “campos de acción institucional” o los “proyectos madre” que articulen el conjunto de la investigación en las facultades, las sedes y la Universidad en general, mediante la estructuración de programas y proyectos comunes derivados del trabajo concreto de las comunidades académicas y no simplemente de las iniciativas particulares de investigadores individualmente considerados o de grupos aislados.** La búsqueda de recursos externos para la investigación, debe ser prioritaria para la Vicerrectoría de Investigación sin sacrificar la autonomía académica de la Universidad.

La formación en la Universidad es reconocida tanto a nivel nacional como mundial por su alta calidad, lo que refuerza su prestigio y la posición de sus egresados en diversos campos profesionales. Sin embargo, a pesar de esta sólida formación, nuestros egresados se enfrentan a una limitación significativa: la falta de espacios de discusión y trabajo colaborativo donde puedan converger diferentes saberes y enfoques multidisciplinarios. Esta ausencia de entornos de intercambio intelectual, limita la capacidad de abordar problemas complejos desde una perspectiva integral y diversa. Aunque una visión disciplinar en la resolución de problemas puede ser efectiva, no se explota todo el potencial que ofrece la interacción entre distintos campos del conocimiento.

En muchas de las carreras ofrecidas por la Universidad, no se fomenta lo suficiente la idea de que los problemas complejos requieren abordajes múltiples y colaborativos. Esta falta de promoción de enfoques interdisciplinarios puede llevar a que ciertos saberes o perspectivas queden marginados o desdibujados en el proceso de resolución de problemas. Además, en ocasiones, no se proporciona el espacio necesario para el disenso, lo que es crucial para el desarrollo de un pensamiento crítico y la generación de soluciones innovadoras. La reflexión sobre la importancia de las relaciones con los demás, así como la creación de lazos más empáticos dentro de la comunidad universitaria, son aspectos que deben fortalecerse. Promover la empatía y la apertura al diálogo, no solo enriquece la vida académica, sino que también contribuye al crecimiento personal y al fortalecimiento del sentido de comunidad, lo cual es esencial para una verdadera innovación.

Otro aspecto crucial que merece atención, es la necesidad de que los grandes problemas del país se conozcan de manera directa y se discutan ampliamente en la Universidad. Es fundamental que la Universidad se acerque más al país, asumiendo un papel más pertinente y comprometido con las realidades locales y nacionales. En este sentido, si bien la Universidad ha comenzado a implementar iniciativas que traen problemas reales para ser discutidos, estas aún no logran un enfoque verdaderamente amplio, inter y transdisciplinar. Para que el debate sea realmente enriquecedor, es necesario incluir, no solo posturas académicas, sino también las voces de actores clave que están directamente relacionados con los problemas en cuestión. Estos actores, como políticos, líderes de opinión, líderes comunitarios y periodistas, desempeñan un papel fundamental en la formación de opiniones y políticas sobre temas de relevancia local, nacional e incluso mundial. La inclusión de estas perspectivas, no solo enriquecería el debate, sino que también podría llevar a soluciones más integrales y sostenibles, reflejando un verdadero compromiso de la Universidad con el desarrollo social y el bienestar colectivo.

#### c. Acciones Programáticas

- A. Elaborar una propuesta de integración de las funciones misionales, a partir de las líneas de trabajo académico por áreas del conocimiento e interdisciplinarias e intercognitivas que incluya la perspectiva pedagógica.
- B. Desarrollar un programa pedagógico y didáctico sobre la relación entre la investigación, la docencia y la interrelación con la sociedad y las nuevas tecnologías del conocimiento.
- C. Desarrollar un programa institucional de innovación pedagógica, social y tecnológica y de acceso a la producción y transferencia del conocimiento desde la perspectiva del bien común que consolide emprendimientos individuales y colectivos en beneficio de la sociedad colombiana.
- D. Estructurar un programa de diálogo intercultural a partir de los proyectos de interrelación con la sociedad.
- E. Diseñar e implementar un sistema interno de aseguramiento de la calidad académica, en una perspectiva de mejora continua, que parta de la integración entre las funciones misionales, su valoración social y cultural, su pertinencia nacional, regional y territorial y sus aportes a una formación integral.
- F. Construir una política institucional para estructurar programas académicos de pregrado y posgrado inter y transdisciplinarios.



- G. Elaborar una propuesta interna, junto a otra para el Ministerio de Ciencia y Tecnología, de convocatorias de investigación que se fundamenten en la diversidad y la autonomía de las ciencias, las artes y las profesiones.
- H. Consolidar un sistema interno de ciencia, tecnología, innovación y creación artística que responda a las necesidades territoriales de las sedes y al proyecto nacional de la Universidad y que esté constituido por subsistemas cognitivos financiados mediante las convocatorias internas y externas.
- I. Consolidar un programa de divulgación del conocimiento que integre las tres áreas misionales y que logre anidar allí, los productos de la investigación científica, técnica, humanística, creaciones artísticas, hallazgos biológicos, antropológicos, geológicos, médicos, históricos y, en general, todos los productos que deben ser divulgados y compartidos en clave de aportar al acervo de conocimiento nacional e internacional.
- J. Fomento, a través de convocatorias de apoyo económico, a la creación y rediseño de asignaturas para la fortalecer enfoques interdisciplinarios, transdisciplinarios e intercognitivos, basados en pedagogías innovadoras y pertinentes, con el propósito de trabajar alrededor de problemas propuestos por comunidades, instituciones y el sector productivo (de las cuales ya existen ejemplos en diferentes sedes de la Universidad). El apoyo incluye salidas de campo y el acceso a espacios de co-creación, como las aulas STEAM que se vienen desarrollando en la Universidad a través de UNALAB.
- K. Inclusión prioritaria de estudiantes en los proyectos de investigación y extensión, y el énfasis en la formulación de dichos proyectos en los elementos de formación de las y los estudiantes involucrados.
- L. Fomento de prácticas y pasantías en diversas instituciones del país, apoyando iniciativas gubernamentales, comunitarias, empresariales o de gobiernos locales
- M. Semilleros de docencia y extensión, que se sumen a los semilleros de investigación existentes.
- N. Aumento a la financiación de cátedras nacionales, en las cuales se estudien problemáticas nacionales o mundiales, tales como cambio climático, perspectiva de género, cultura, paz, economía sostenible, el concepto de desarrollo, entre otras.
- O. Definir directrices para el uso de herramientas virtuales y telepresenciales en los cursos regulares, trabajar alrededor de la naturaleza y el desarrollo en Inteligencia Artificial y construir directrices para su uso en la docencia

## *Eje 5: Administración al servicio de la vida académica*

### *a. Objetivo*

- Establecer una institucionalidad y una organización internas reflexivas que posibiliten el diálogo entre el personal administrativo, las directivas, el profesorado y el estudiantado para acompasar las funciones administrativas con la misión académica de la Universidad y contribuir a mejorar las condiciones laborales. La dirección y administración de la Universidad, debe ser pensada por la comunidad y no solo por los expertos.

## b. Fundamento Conceptual

Desde 2009, la Rectoría de la Universidad Nacional ha tratado de regular el sistema de gestión interno y, con tal propósito, ha expedido tres resoluciones que implicaron la transformación del UN-SIMEGE en el SIGA. No obstante, en los estamentos universitarios se tiene la percepción, fundada en la experiencia, de que la administración de la Universidad desvirtúa las funciones académicas y las hace girar alrededor de ella, convirtiendo a las y los docentes o estudiantes en gestores burocráticos de sus propias actividades y en simples operadores de los sistemas digitales. La Universidad se ha adaptado a la legislación existente, diseñando una cartografía inextricable de procedimientos administrativos, pero a costa de entrabar su vida académica.

Desde la concepción de los expertos en administración y gestión, se ha creado un sistema de acción concreto que nos asigna roles y tareas mecánicas en la institución, dentro de una organización con principios de funcionamiento objetivos, que, sin embargo, no facilitan la realización de las funciones misionales de la Universidad Nacional de Colombia. Este hiato entre las funciones burocráticas y la finalidad académica, no puede solucionarse con la simple intervención de los especialistas en la gestión de las instituciones educativas, sino que debe pasar por un diálogo entre los integrantes de la comunidad universitaria, para cerrar la fisura institucional por medio de un proceso reflexivo orientado a adaptar la gestión y la administración a los procesos académicos. Es necesario pasar de estar sujetos a la administración, a ser sujetos de la administración. Esta debe estar al servicio de la academia.

La organización reflexiva invita a pensar en forma colectiva desde las experiencias cotidianas en cada uno de los campos de conocimiento, sobre el sentido de la gestión y la administración en una institución de educación superior y a no fetichizar los requisitos legales; a concebirla como parte del proceso de acceso y producción del bien común del conocimiento. Tiene como finalidad encontrar formas operativas que sirvan como medios para alcanzar los objetivos propuestos en las actividades académicas y evitar la ritualización del conocimiento experto, con prácticas repetitivas que tienden a reforzar el poder ejercido por la burocracia y a someter a los actores académicos a las reglas mecánicas de la gestión de lo público.

El desinterés del profesorado por la administración universitaria ha llevado a que esta colonice los espacios de la docencia, la investigación y la extensión. Por tal razón, la reflexión crítica y colectiva sobre los sistemas de gestión de la Universidad Nacional de Colombia para transformarlos en función de las actividades académicas, es una tarea impostergable. Temas como el de la política digital y la solución de los problemas de equipos, conectividad, interoperabilidad y programas informáticos, deben ser tratados en un diálogo fluido con la comunidad universitaria, pues el costo que implica estructurar un sistema que garantice un funcionamiento básico, \$200.000 millones según la actual administración, y su importancia, lo convierten en una prioridad para el funcionamiento institucional.

Aun cuando, en ejercicio de su autonomía, la Universidad puede adoptar diferentes mecanismos para garantizar la calidad de sus programas curriculares, la estrategia adoptada ha sido la autoevaluación y acreditación de alta calidad siguiendo las normas y la metodología del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Hasta la fecha, el porcentaje de programas de posgrado con

acreditación de alta calidad está alrededor del 30%, resultado de una tarea juiciosa, tanto de la Dirección Nacional de Programas de Posgrado, como de las direcciones académicas y de cada uno de los programas. Dada la reconocida calidad actual de nuestros programas de posgrado, es esperable que este porcentaje se incremente de manera significativa y, sobre todo, que en el proceso se avance en la adopción de la cultura de la autoevaluación continuada y los planes de mejoramiento en un contexto de heterogeneidad y cambio permanente.

Por su parte, los programas de pregrado, que están acreditados en un 85%, requieren de apoyo, acompañamiento en la revisión y armonización de los Proyectos Educativos de Programa (PEP) por una parte y el acompañamiento en aquellos programas que estén en proceso de autoevaluación y (re)acreditación por otra. Además, se hace necesario realizar una revisión y adecuación de la normativa interna de la Universidad, para los procesos de creación y modificación de programas de pregrado (incluyendo el Acuerdo 035), así como definir lineamientos para la territorialización e internacionalización de los programas.

Para lograr el desarrollo dinámico de nuestros programas, se requiere fortalecer las estrategias internas de la universidad para la autoevaluación de programas curriculares, el fortalecimiento de la estructura de apoyo (incluyendo la actualización de la plataforma) y el acompañamiento para lograr su acreditación de alta calidad, y realizar acompañamiento en temas relacionados con la creación, articulación y cierre de programas, el diseño curricular y su enlace con otros programas y niveles de formación, entre otros aspectos.

La Dirección Nacional de Información Académica, Registro y Matrícula (DINARA), es la encargada de programar y modificar el Sistema de Información Académica que luego es usado por Direcciones de Registro y por los usuarios. El objetivo, es completar y consolidar la solución informática para la gestión de los recibos de pago de matrícula y derechos de grado y expandir esta solución para abarcar otros procesos clave, como la programación académica y la gestión de planes de estudio. Además, implementar completamente el módulo de solicitudes estudiantiles y mejorar las funcionalidades del ChatBot para optimizar la atención a estudiantes y reducir los tiempos de respuesta. Adicionalmente, se planea mejorar la usabilidad y accesibilidad de las plataformas digitales, con interfaces intuitivas y adaptadas a dispositivos móviles, para asegurar que estudiantes y personal administrativo puedan interactuar de manera efectiva con las herramientas e incorporar elementos de personalización en los portales y módulos, permitiendo que los usuarios puedan adaptar ciertas funcionalidades y vistas a sus necesidades individuales.

Además, desarrollar y consolidar un portal único para estudiantes que centralice la gestión de toda la información académica y administrativa, integrando tanto las experiencias curriculares como las extracurriculares, promoviendo el reconocimiento formal de estos logros y experiencias extracurriculares y acoplado con el Sistema de Acompañamiento Estudiantil.

Finalmente, la DINARA es el repositorio de toda la información del tránsito académico de lo(a)s estudiantes a través de la Universidad. El objetivo es construir herramientas de diagnóstico, como el tablero de deserción académica desarrollado conjuntamente con la DNPPre, que brinden la información necesaria para la toma de decisiones basadas en datos y el diseño de políticas de intervención efectivas

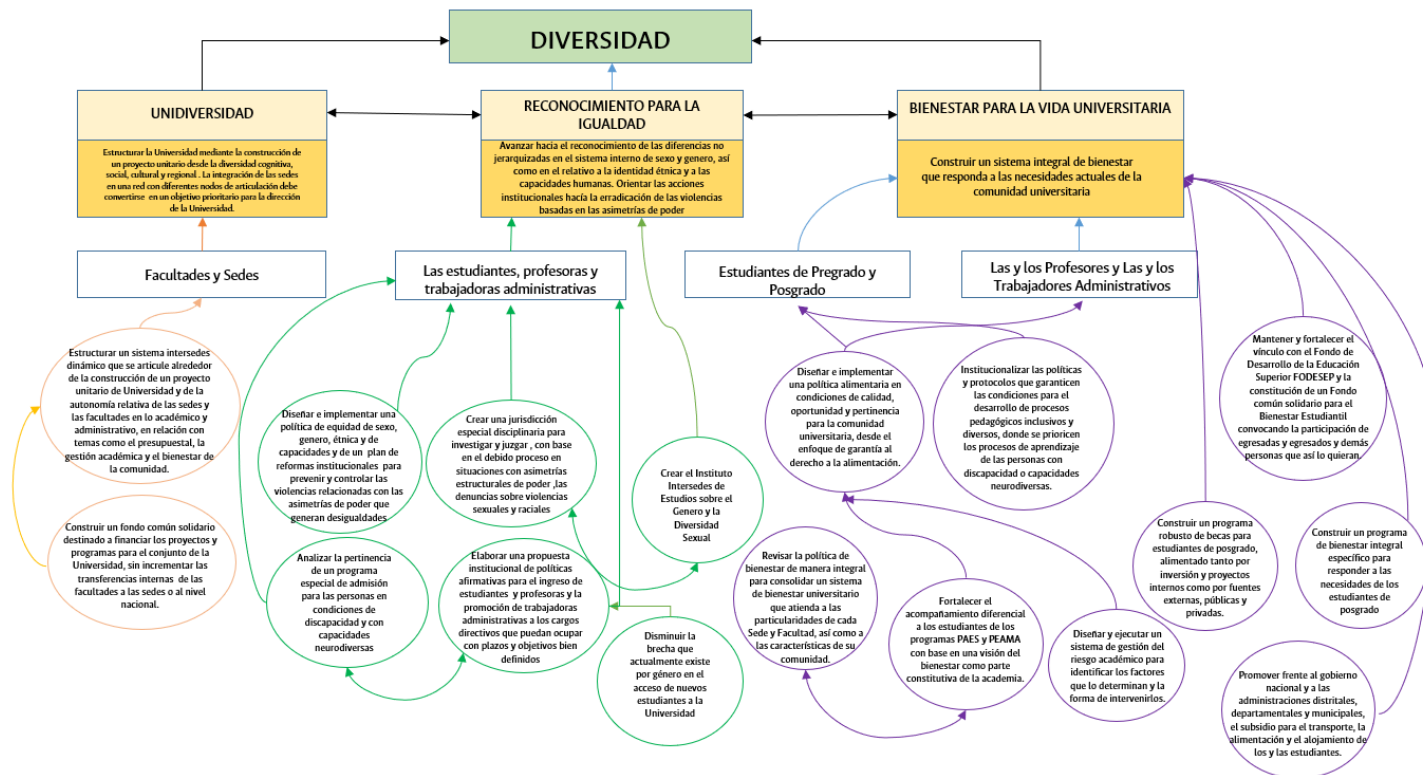
c. Acciones Programáticas

- A. Diseñar e implementar una metodología participativa, que posibilite el proceso reflexivo de la comunidad universitaria de la Universidad sobre la administración y el gobierno institucional para cerrar el hiato que la separa de la actividad académica.
- B. Estructurar un sistema digital estable, que garantice la interoperabilidad de los sistemas de información, como una prioridad institucional que permita acceder a la información que se requiere en los diferentes procesos, por ejemplo, en autoevaluación.
- C. Impulsar la reflexión curricular de los programas de pregrado y posgrado, y aumentar el número de programas acreditados
- D. Analizar las implicaciones de los indicadores y definiciones del modelo de acreditación de CNA, en la formación la academia en la Universidad
- E. Autoevaluación, acreditación y construcción de un sistema de acompañamiento de los programas de pregrado y postgrado
- F. Mejorar la flexibilidad y la experiencia de usuario del Sistema de Información Académica, implementar una historia académica ampliada y fortalecer la toma de decisiones basadas en datos.

## Nodo de Diversidad

El mapa de ruta del nodo diversidad se presenta a continuación:

Ilustración 4



## Eje 6: Unidiversidad

### a. Objetivo

Estructurar la Unidiversidad mediante la construcción de un proyecto unitario desde la diversidad cognitiva, social, cultural y regional que caracteriza a la institución y a la comunidad académica. La integración de las sedes en una red con diferentes nodos de articulación, debe convertirse en un objetivo prioritario para la dirección de la Universidad.

### b. Fundamento Conceptual

La democratización del gobierno y la vida académica de la Universidad debe ir acompañada por formas organizativas que den cuenta de la diversidad territorial y cognitiva de la institución y **de la especificidad de cada una de las sedes y facultades. El primer “macrodireccionador” del PLEI 2034, adoptado por la Universidad Nacional de Colombia (Acuerdo 014 de 2022 del CSU), reconoce “en los ámbitos territoriales y en sus comunidades el espacio privilegiado de la Universidad para armonizar y potenciar las funciones misionales, construir liderazgo e incidencia, aportar al desarrollo social y a la solución de las problemáticas del país”. La diversidad de dichos territorios y de las regiones que los comprenden, exige una organización que al mismo tiempo responda a tal heterogeneidad y promueva un proyecto de nación equitativo que las identifique en torno al mismo objetivo institucional.**

Las nueve sedes que conforman la Universidad, cubren una parte importante del territorio nacional: Amazonía, Bogotá, Caribe, De La Paz, Manizales, Medellín, Orinoquía, Palmira y Tumaco. Sin embargo, el excesivo centralismo y la autonomía limitada que tiene cada una de ellas, dificulta la circulación fluida entre las regiones y entre estas y el centro, que termina confundido con la sede Bogotá. Se obstaculiza así la proyección regional de la Universidad y la construcción colectiva de lo nacional desde los territorios. Por tal razón, vuelve inviable la **estructuración de una “Universidad intersedes” que se base en el reconocimiento de la especificidad académica y territorial de cada uno de los componentes del sistema.**

El temor a perder la unidad institucional, como consecuencia de un proceso de descentralización y desconcentración del poder de la Rectoría **y las vicerrectorías “nacionales”**, obedece a la ausencia de mecanismos institucionales para diferenciar los elementos comunes de un proyecto compartido, destinado a concretar la misión de la Universidad, que estructure y les otorgue identidad a las sedes, de los elementos particulares derivados de la historia y especificidad de cada una de estas.

Un proceso similar ha venido sucediendo con las facultades, los departamentos o las escuelas, sometidos en muchos casos a los criterios de la administración central o de la sede sin posibilidad de incidir en ellos. La autonomía relativa de las unidades académicas, regulada por los cuerpos colegiados competentes, no atenta contra la definición de objetivos comunes y consensuados dentro de la política universitaria. Como se puede observar en la última reforma académica y en el balance de esta, la definición de pautas rígidas y uniformes para las actividades académicas en toda la Universidad, desde el campo de saber en el que están situados quienes la administran o dirigen, introduce elementos extraños en el desarrollo de las

disciplinas, las profesiones, la creación artística o las prácticas pedagógicas. Además, con frecuencia, fomenta el surgimiento de una institucionalidad informal y paralela.

Ignorar la alteridad territorial, académica o cultural en la Universidad, frente a las corrientes prácticas o de pensamiento que se imponen bajo formas de gobierno universitario antidemocráticas y excluyentes, conduce a un vacío de legitimidad interna que obstaculiza la materialización de proyectos comunes y a la imposición, por parte de corrientes epistemológicas hegemónicas, de criterios académicos presentados como universales, o a la adopción de criterios provenientes del mercado del conocimiento, que debilitan la autonomía universitaria, como los contenidos en la mayoría de rankings internacionales. Así ha sucedido también con los indicadores de productividad académica que, en varios campos del conocimiento, resultan ajenos a la historia de las disciplinas y las profesiones en el país y en Latinoamérica.

Lo que sucede en el terreno del conocimiento académico, se vuelve más excluyente en el **encuentro de saberes, contenido en la denominada “extensión universitaria” o en la interrelación con la sociedad.** En estos casos, la diferencia cognitiva requiere de ejercicios de traducción cultural que no siempre son comprendidos desde el conocimiento universitario o, en una dirección diferente, el rigor científico puede ser visto como impertinente desde el punto de vista social. La Universidad Nacional de Colombia, en medio de la complejidad que la caracteriza, está llamada a propiciar el encuentro de experiencias académicas diversas, para incluirlas dentro de un mismo proyecto cultural.

**Con tal propósito resulta urgente estructurar, más allá de la retórica, un “sistema intersedes”,** con la participación de los representantes de los estamentos y no solo de las directivas, en el que se elaboren al mismo tiempo propuestas para la nación desde los territorios y para estos desde aquella. Por ejemplo, desde la Sede Amazonía, se puede fortalecer la red colombiana de estudios amazónicos, como el nodo de una red latinoamericana y global que cuente con el apoyo institucional de la Universidad Nacional de Colombia y gestione proyectos de investigación con financiación internacional. De igual manera, las sedes de Palmira, Medellín y Bogotá, con sus centros o laboratorios de experimentación agropecuaria, pueden convertirse en un instituto intersedes de referencia internacional sobre el desarrollo rural territorial, que articule en sus líneas de trabajo académico las actividades de investigación, extensión y docencia.

El Consejo Académico se puede fortalecer alrededor de las áreas del conocimiento existentes, mejor estructuradas a partir de su especificidad, que luego entren en diálogo con otras áreas del conocimiento, para formular las políticas universitarias destinadas a orientar el rumbo de la Universidad. Este es el escenario propicio para crear o desarrollar programas de pregrado y posgrado interdisciplinarios e intercognitivos, que puedan combinar, como resultado de una reflexión pedagógica y didáctica, la educación presencial con la virtual, para aprovechar los recursos y las trayectorias académicas de las diferentes sedes. La función fundamental de los cuerpos colegiados en la Universidad es la de formular políticas académicas; por ende, **no pueden quedar reducidos a ser la “instancia de cierre” de los trámites administrativos de las facultades.** Para este efecto, quizás la Universidad debería consolidar mediante la representación de los de los estamentos, las comisiones académico-administrativas anexas al

Consejo Académico y subordinadas a este, como un espacio de articulación por áreas del conocimiento para estudiar, analizar y elaborar propuestas institucionales relativas a las sedes o al conjunto de la Universidad.

Para impulsar un proyecto sólido en su identidad de Universidad y dinámico por la diversidad y complejidad que la caracteriza, y evitar la fragmentación y la inequidad presupuestal y financiera que existe en la actualidad entre las sedes, con frecuencia, entre las facultades de una misma sede, es necesaria la constitución de un fondo común solidario para las inversiones prioritarias, tanto nacionales como territoriales, compuesto por recursos provenientes del *overhead* que le corresponden al nivel nacional o a las sedes y por el presupuesto anual de inversión del nivel central. En tal sentido, se debe diseñar un modelo de distribución equitativa de los recursos propios a disposición de las Direcciones y Vicerreorías de Sedes. Para la Universidad Nacional de Colombia, para cada uno de sus integrantes, debería ser una prioridad disminuir las inequidades entre sus unidades académicas, sin desestimular el esfuerzo por obtener recursos propios mediante actividades que estén inscritas dentro de las líneas de trabajo académico, ni incrementar las transferencias internas.

#### c. Acciones Programáticas

- A. Estructurar un sistema intersedes dinámico, que se articule alrededor de la construcción consensuada de un proyecto de Universidad y de la autonomía relativa y regulada de las sedes y las facultades en lo académico y lo administrativo, en relación con temas como el presupuestal, la gestión académica y el bienestar de la comunidad.
- B. Constituir un fondo común solidario, destinado a financiar los proyectos y programas prioritarios para el conjunto de la Universidad, sin incrementar las transferencias internas de las facultades a las sedes o al nivel nacional.

### *Eje 7: Reconocimiento para la igualdad de derechos*

#### a. Objetivo

Avanzar hacia el reconocimiento de las diferencias no jerarquizadas en el sistema interno de sexo y género, así como en el relativo a la identidad étnica y a las capacidades humanas. Orientar las acciones institucionales hacia la erradicación de las violencias basadas en las asimetrías de poder.

#### b. Fundamento Conceptual

Las violencias sexuales y las desigualdades asociadas al género, al sexo y a las diferencias étnicas afectan al conjunto de la comunidad universitaria y distorsionan la vida académica al inscribirla en relaciones asimétricas de poder. En los últimos años, las colectivas estudiantiles, los y las estudiantes, trabajadoras y profesoras han denunciado y alertado sobre las graves consecuencias que dichas violencias tienen sobre las personas que las padecen y sobre la convivencia en los campus. Sin embargo, a pesar de la magnitud y profundidad del problema, la política institucional no ha logrado desplegarse amplia e integralmente para prevenir y atender oportuna y adecuadamente dichas situaciones.



Aparte de la reforma del Protocolo para la Prevención y Atención de Casos de Violencias Basadas en Género y Violencias Sexuales (Resolución 1215 de 2017 y 428 de 2023), que pretende volverlo más garantista y operativo con la participación de las organizaciones estudiantiles y los aportes del Observatorio de Asuntos de Género, la Universidad debe formular políticas y acciones que contribuyan a la erradicación de las violencias y desigualdades ejercidas contra las mujeres y las disidencias sexuales y generar garantías y condiciones democráticas para que, los y las integrantes de la comunidad universitaria, puedan desarrollar todas sus capacidades como seres humanos sin temor a ser violentados o discriminados por su género, opción sexual, pertenencia étnica o capacidad cognitiva. Los campus deben ser espacios para el cuidado, que propicien el desarrollo de las capacidades y las potencias singulares y colectivas de todos los estamentos.

Para avanzar en este propósito, la Universidad debe comprometerse con caracterizar las discriminaciones, brechas y violencias basadas en género y, sobre esta base, reformular las políticas que se requieren para su superación. Entre las medidas más apremiantes, se encuentran, por una parte, las acciones que mejoren la respuesta institucional para la prevención, detección y actuación ante situaciones de violencia de género y discriminación por motivos étnicos y por LGTBIfobia; por la otra, acciones afirmativas que quiebren en forma progresiva los patrones que naturalizan formas de exclusión racial o capacitista y el sistema de poder patriarcal en la Universidad.

En este sentido, resulta indispensable incorporar la perspectiva de género y étnico-racial dentro de los principios para el ejercicio de las funciones misionales de la Universidad; crear una jurisdicción especial disciplinaria para investigar y juzgar las denuncias sobre las violencias sexuales y raciales, con base en el debido proceso en situaciones con asimetrías estructurales de poder que contenga términos precisos y abreviados, y para garantizar el acompañamiento socio-jurídico a las víctimas; concebir medidas de protección y prevención efectivas y sanciones disciplinarias graduales de acuerdo con la gravedad de las conductas tipificadas; contemplar acciones reparadoras y de protección que reduzcan el daño y mitiguen los efectos no deseados de las prácticas violentas; implementar una estrategia de formación y sensibilización de toda la comunidad universitaria sobre las relaciones de poder en los sistemas de sexo y de género, étnico-racial y capacitista; crear la cátedra nacional sobre las desigualdades estructurales en la sociedad colombiana y las políticas sociales orientadas a lograr el reconocimiento pleno de las diferencias no jerarquizadas; e incorporar el enfoque de género en los planes pedagógicos y curriculares de los programas de estudio ofrecidos por la Universidad y en los protocolos de investigación e interrelación con la sociedad.

Algunas de estas actividades ya vienen siendo promovidas por facultades de distintas sedes, esas experiencias pueden ser tomadas como prácticas de referencia para todas las unidades académicas; no obstante, han sido insuficientes frente a los problemas estructurales a los que responden. Por ejemplo, se está en mora de considerar si se debe diseñar programas especiales de admisión para las personas con discapacidades o con capacidades neurodivergentes, como se planteará en el eje siete, y de asumir que necesitamos coordinar institucionalmente las políticas de equidad de sexo/género, étnicas y las referentes a las discapacidades y las capacidades diversas, con la participación activa de la comunidad universitaria. Las instancias institucionales que atienden la de resolución de conflictos y asuntos disciplinarios deben ser

reformados para unificar y garantizar sus procedimientos y el debido proceso sin sacrificar la especificidad que estas instancias tienen en cada facultad, garantizar la participación de las organizaciones estudiantiles y profesoriales mediante la realización de audiencias públicas o reservadas, cuando estas no generen una revictimización de las personas denunciantes, y priorizar los temas de violencia de sexo y género o en condiciones de asimetría de poder. La administración central de la Universidad y la de las Sedes debe brindarles la asesoría jurídica y psico-social que requieran.

La Dirección Nacional de Admisiones ha realizado algunos estudios que evidencian posibles causas en el desempeño diferencial por género durante la prueba de admisión, tales como el manejo del estrés y el funcionamiento diferencial del ítem. A partir de estudios y del análisis de sus resultados se propone: (1) Diseñar e implementar estrategias que contribuyan a eliminar o disminuir posibles causas del desempeño diferenciales por género, durante la aplicación de la prueba de admisión, (2) evaluar los últimos procesos de admisión para determinar si la prueba de admisión ha tenido ítems con Funcionamiento Diferencial (DIF) por género, y (3) diseñar una estrategia que permita, durante el proceso de calificación, identificar ítems con DIF si los hay, y eliminarlos para la calificación.

En lo relacionado con el sexo y el género, la composición del estamento docente en la Universidad es de 30% de profesoras y 70% de profesores, aproximadamente, y en el estudiantil, las mujeres (o cuerpos feminizados) representan el 40%, mientras los hombres (o cuerpos masculinizados) el 60%. La Universidad debe pensar en la realización de acciones afirmativas para tener una estructura más simétrica e igualitaria, por medio de una política que tenga tiempos y metas bien definidas, de acuerdo con los campos de conocimiento, pues la inequidad no es igual en todas las facultades y programas. Lo mismo sucede con los cargos directivos relativos al personal administrativo. El debate sobre este tema, básico en la democratización de la vida académica y en la garantía del derecho fundamental a la educación, está orientado a transformar un desequilibrio histórico y debe ser animado por la rectoría para estudiar su viabilidad jurídica y su pertinencia política y tomar las decisiones respectivas. No parece haber ningún impedimento de tipo legal para que en los concursos profesoriales y los exámenes de admisión se adopten estas acciones afirmativas, pero es conveniente tener la certeza institucional.

Todas las personas tienen derecho a vivir una vida libre de violencias y procurar educarse en entornos seguros, incluyentes y protectores. Tal mandato deber ser esencial para la Universidad. Por consiguiente, se debe ajustar su legislación interna a la Ley 1257 de 2008, especialmente al artículo 11, en lo relacionado a las garantías para la educación de las mujeres, y también al decreto 4798 de 2011, relacionado con la educación para la población víctima del conflicto armado, compuesta en su mayor parte mujeres, niñas, niños y jóvenes sobrevivientes del conflicto armado.

### c. Acciones Programáticas

- A. Diseñar e implementar una política de equidad de sexo, género, étnica y de capacidades y de un plan de reformas institucionales para prevenir y controlar las violencias relacionadas con las asimetrías de poder que generan las desigualdades.

- B. Elaborar una propuesta institucional de políticas afirmativas para el ingreso de estudiantes y profesoras y la promoción de trabajadoras administrativas a los cargos directivos que puedan ocupar con plazos y objetivos bien definidos.
- C. Crear el Instituto Intersedes de Estudios sobre el Género y la Diversidad Sexual.
- D. Analizar la pertinencia de un programa especial de admisión para las personas en condiciones de discapacidad y con capacidades neurodiversas.
- E. Crear una jurisdicción especial disciplinaria para investigar y juzgar, con base en el debido proceso en situaciones con asimetrías estructurales de poder, las denuncias sobre las violencias sexuales y raciales.
- F. Disminuir la brecha que actualmente existe por género en el acceso de nuevos estudiantes a la Universidad

## Eje 8: Bienestar para la vida Universitaria

### a. Objetivo

Construir un sistema de bienestar que de manera integral atienda a la diversidad que caracteriza a la comunidad universitaria.

### b. Fundamentos Conceptuales

Actualmente el bienestar universitario implementa políticas focalizadas hacia la población estudiantil más vulnerable, bajo la modalidad de apoyos para el alojamiento, la alimentación, de tipo económico y de transporte, en consideración de los recursos presupuestales disponibles. Sin embargo, las políticas y programas de bienestar deben responder a las condiciones materiales y mentales básicas para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas por parte de todos los estamentos y de quienes asisten a cada una de las sedes. Los campus deben ser espacios habitados y vividos en plenitud por los miembros de la comunidad universitaria y por los visitantes permanentes o temporales. Para tal efecto, es **necesario que sean “Campus para el Cuidado”** de quienes se relacionan en ellos y del ambiente, la infraestructura, la memoria, la historia y las expresiones artísticas y culturales que los definen simbólicamente. Los campus deben permitir la integración con los territorios de los que hace parte la Universidad, no estar encerrados sobre sí mismos. El buen estado de la infraestructura física y los espacios públicos debe ser garantizado por las sedes y el nivel central con recursos provenientes del fondo común o de los ingresos generales de la institución. El presupuesto de bienestar necesita ser incrementado como un rubro para el fortalecimiento de la vida universitaria.

Un adecuado proceso de aprendizaje y vida universitaria debe contemplar aspectos relacionados con la calidad de vida. Un punto crítico lo constituye la política alimentaria que debe garantizar una oferta nutricional satisfactoria y diversa para todos los estamentos, dentro de espacios amables que faciliten la coexistencia y sean puntos de encuentro colectivo, construcción de comunidad y de expansión de las personas; para tal efecto, se debe tener servicios de alimentación institucionales robustos que brinden servicios de calidad ajustados al contexto de cada una de las sedes. La formación integral de los estudiantes debe incluir el acompañamiento en su trayectoria de formación, la promoción de su participación en

actividades culturales, deportivas, lúdicas, extracurriculares o de trabajo académico o comunitario, y la adopción de estilos de vida física y mentalmente.

Los campus al contar con una programación de actividades institucionales permanente y variada, entre ellas las culturales, propician su apropiación simbólica. Las relaciones interpersonales y de estas con la Universidad y con el ambiente deben estar orientadas a la protección de los ecosistemas académicos, a la vida, la integridad personal y el respeto pleno de los derechos humanos, los cuales deben ser los valores fundamentales que orienten las políticas de convivencia y seguridad internas y articulen las redes de atención y emergencia que las deben sustentar. La accesibilidad de los espacios de los campus debe guiar los criterios de adecuación física.

Las sedes y las Facultades de la Universidad han implementado soluciones puntuales y concretas a los problemas de bienestar que afectan en particular a los sectores más vulnerables del estudiantado. La réplica y sistematización de estas experiencias permite constatar que muchas de ellas pueden ser prácticas de referencia para las facultades e incluso para otras universidades públicas, a pesar de que se hacen por personas con vinculaciones laborales precarizadas. La revisión del sistema de bienestar universitario deberá tener en cuenta estos caminos recorridos.

La Universidad Nacional de Colombia necesita incorporar a una política integral de bienestar un plan institucional para la formalización y reconocimiento de los docentes ocasionales, muchas de cuyas plazas se han vuelto permanentes, y del personal administrativo que desempeña funciones indispensables para el desarrollo de la vida académica. El bienestar de estamentos como el profesoral o el del personal administrativo empieza con tener condiciones laborales dignas.

Asimismo, es indispensable la elaboración y el cumplimiento de políticas y protocolos que garanticen condiciones para el desarrollo de los procesos pedagógicos inclusivos y diversos, donde se prioricen los procesos de aprendizaje de las personas con discapacidad o capacidades neurodiversas.

La Universidad debe promover en forma prioritaria, frente al Gobierno Nacional y a las administraciones distritales, municipales y departamentales, el subsidio universal para el transporte, y de alimentación y alojamiento de los y las estudiantes. Igualmente se debe hacer un trabajo interinstitucional que, sobre la base del respeto de la autonomía universitaria, elabore una estrategia concertada con las autoridades estatales para el control y erradicación del microtráfico en los campus públicos universitarios, y diseñe campañas de tipo preventivo y permanente cuyo objetivo sea fomentar un consumo responsable del alcohol, el tabaco y las sustancias psicoactivas.

Después de la pandemia de Covid-19 y de sus efectos psicológicos y sociales, la Universidad, con el apoyo de las facultades del área de la salud, necesita aprovechar el estudio sobre la salud mental de la comunidad universitaria para definir políticas públicas que no solo se orienten hacia el tratamiento especializado sino a la conformación de redes de apoyo y acompañamiento. Se propone un sistema de gestión del riesgo académico que incluya la detección de los factores

de riesgo en cada uno de los estudiantes y un proceso de acompañamiento y seguimiento oportuno que articulen los componentes académicos y de bienestar. Las facultades necesitan asumir la discusión sobre los tiempos académicos para que no excedan el límite de lo tolerable y causen problemas de salud como los derivados del consumo de potenciadores cognitivos.

Los estudiantes de los programas PAES y PEAMA contarán con un acompañamiento especial en su trayectoria de formación, incluyendo la etapa de movilidad, priorizando aspectos académicos y de bienestar que pueden facilitar su adaptación y favorecer su permanencia y graduación oportuna.

En general, el éxito de los programas de posgrado depende, al menos en parte, de las posibilidades de apoyo económico para que los estudiantes puedan adelantar sus estudios y, sobre todo, sus trabajos de tesis. Esto no es exclusivo de la Universidad Nacional ni de países de un determinado desarrollo económico. Las estrategias que actualmente funcionan en la Universidad a través de convenios y participación en convocatorias, como las financiadas con recursos de regalías, deben continuarse y fortalecerse. Formular un proyecto más específico con este propósito deberá partir también de un diagnóstico actual con base en la información disponible, además de rescatar programas de becas nacionales, como el de la Vicerrectoría Académica, que pueden ser alimentados tanto por recursos propios o proyectos de inversión como por entidades externas, públicas y privadas.

Por su parte, es bien sabido que una de las falencias más mencionadas en diferentes escenarios por parte de los estudiantes de posgrado es la ausencia o desconocimiento de los programas de bienestar universitario. Además, una rápida revisión del estado actual de los programas muestra que no hay estrategias de tutoría o acompañamiento más allá del acompañamiento académico que brindan los directores de tesis o los grupos de investigación, en caso de que la tesis se realice dentro de un grupo. Un proyecto estaría dirigido a proponer estrategias de acompañamiento de los estudiantes de posgrado en sus demandas cotidianas, más allá de las académicas (como la Clínica de Tesis de la Facultad de Medicina, Bogotá); estrategias que contribuyan, además, a reducir la deserción o el fracaso académico y aumentar las probabilidades de tener éxito en las convocatorias de investigación externas a la Universidad. Es claro que en el caso de los programas de posgrados sería necesario partir de un diagnóstico juicioso del estado actual, pues no hay información precisa sobre el tema

#### c. Acciones Programáticas

- A. Revisar la política de bienestar de manera integral para consolidar un sistema de bienestar universitario que atienda a las particularidades de cada Sede y Facultad, así como a las características de su comunidad.
- B. Diseñar e implementar una política alimentaria en condiciones de calidad, oportunidad y pertinencia para la comunidad universitaria, desde el enfoque de garantía al derecho a la alimentación.
- C. Institucionalizar las políticas y protocolos que garanticen las condiciones para el desarrollo de procesos pedagógicos inclusivos y diversos, donde se prioricen los procesos de aprendizaje de las personas con discapacidad o capacidades neurodiversas.
- D. Fortalecer el acompañamiento diferencial a los estudiantes de los programas PAES y PEAMA con base en una visión del bienestar como parte constitutiva de la academia.

- E. Diseñar y ejecutar un sistema de gestión del riesgo académico para identificar los factores que lo determinan y la forma de intervenirlos.
- F. Promover frente al gobierno nacional y a las administraciones distritales, departamentales y municipales, el subsidio para el transporte, la alimentación y el alojamiento de los y las estudiantes.
- G. Mantener y fortalecer el vínculo con el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior FODESEP y la constitución de un Fondo común solidario para el Bienestar Estudiantil convocando la participación de egresadas y egresados y demás personas que así lo quieran.
- H. Construir un programa robusto de becas para estudiantes de postgrado, alimentado tanto por inversión y proyectos internos como por fuentes externas, públicas y privadas.
- I. Construir un programa de bienestar integral específico para responder a las necesidades de los estudiantes de posgrado

## 5. Preguntas Orientadoras

De acuerdo con los aportes registrados en el Banco de Preguntas por las Oficinas o Asesores de Planeación de las Sedes Bogotá, Manizales, Palmira, La Paz, Tumaco, Orinoquia y Caribe y en concordancia con los ejes de acción definidos en la propuesta rectoral, se presentan a la comunidad universitaria un conjunto de preguntas orientadoras que podrán guiar la discusión en el desarrollo de los Claustros y Colegiaturas en el marco del proceso de formulación del Plan Global de Desarrollo 2025-2027:

### NODO LIDERAZGO

#### Eje 1: Liderazgo en la educación superior colombiana.

Actualmente, la Universidad Nacional de Colombia enfrenta el reto de fortalecer su papel de liderazgo en el contexto nacional y regional, a través de su participación en diferentes espacios de concertación y definición de política, tanto con el gobierno nacional como con otras Instituciones de Educación Superior.

- ¿Qué estrategias puntuales debería implementar la Universidad Nacional de Colombia para fortalecer su papel como líder e institución de referencia en el Sistema Universitario Estatal?
- ¿Qué mecanismos de articulación con el gobierno nacional son necesarios para avanzar hacia una política de educación superior como derecho fundamental que garantice el acceso universal y sostenible al bien común del conocimiento?

#### Eje 2: Autonomía y democratización de la vida universitaria.

La dinámica de participación en la Universidad se ha basado en un modelo de gestión por “**representaciones**” de los estamentos profesoral, estudiantil y administrativo ante los cuerpos colegiados en distintos niveles organizacionales y con diferentes capacidades en cuanto a toma de decisión. Este modelo ha propiciado una alta concentración de la participación en unos pocos grupos interesados en la gestión de la universidad, ante la respuesta apática de la mayoría de la comunidad en la discusión de las políticas institucionales.

- ¿Cómo evolucionar el modelo de representación para mejorar los niveles de participación y a la vez garantizar que las propuestas y pensamientos de la comunidad universitaria se conviertan en una capacidad decisoria y transformadora?
- ¿Cómo se podría mejorar la participación efectiva de todos los estamentos (estudiantes, docentes, administrativos y egresados) en la toma de decisiones y el gobierno universitario?
- ¿Cómo puede la Universidad fortalecer y aprovechar de manera más efectiva su relación con los egresados para beneficio mutuo y de la sociedad?

## NODO INTEGRACIÓN ACADÉMICA

### Eje 3: Trayectorias académicas diversas.

Los procesos formativos establecidos en los programas de pregrado y posgrado resultan insuficientemente flexibles frente a las diferentes trayectorias que desarrollan las y los estudiantes, esto se debe a la baja capacidad de adaptación y actualización de los programas. De igual forma, estas trayectorias académicas diversas se ven impactadas por los mecanismos rígidos de ingreso y egreso. Por esta razón, se deben revisar aspectos claves en el ingreso como la admisión mediante el relacionamiento con la educación media (grado 12), los mecanismos de fomento a la permanencia, la ampliación y reforma de los programas especiales de admisión (PAET, PEAMA, PAES) y la definición de nuevos mecanismos de egreso asociados a planes de formación tecnológica y pedagógica, todas estas acciones deberán contemplar la pertinencia nacional, regional y territorial de los programas académicos.

De igual forma, luego de la pandemia se ha acentuado una tendencia preocupante de disminución de los aspirantes a programas de doctorado y maestría, y por ende en la matrícula total de estos programas; también se ha señalado la inconveniencia institucional de seguir diversificando la oferta de programas curriculares de este nivel, por la dispersión académica que generan.

- ¿Cómo se deben reorientar y fortalecer los programas de posgrado para mantener su atractivo y pertinencia y de esta forma mejorar los niveles de admisión y matrícula?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar para diversificar y flexibilizar las opciones de ingreso y de egreso de los estudiantes, considerando las diferentes realidades y contextos de los aspirantes?
- ¿Cómo puede la Universidad actualizar sus programas académicos para responder a los desafíos del siglo XXI, manteniendo al mismo tiempo la calidad y el rigor académico que la caracterizan?
- ¿Debe la Universidad abordar discusiones en torno a la flexibilidad curricular para la creación de programas en los niveles tecnológicos y pedagógicos, sin comprometer la calidad educativa?
- ¿Qué acciones concretas puede implementar la Universidad para mejorar significativamente las competencias en lenguas extranjeras de sus estudiantes y docentes?

### Eje 4: Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional.

La integración de las funciones misionales requiere de la interrelación de la docencia, la investigación y la extensión desde una visión complementaria y articulada de la academia, reconociendo el papel fundamental y específico de cada campo en la construcción de la comunidad académica. En este sentido, se debe trabajar de manera inter y transdisciplinar desde el conocimiento científico, los saberes profesionales, la creación artística y la reflexión pedagógica para materializar líneas de trabajo académico que integren las tres funciones



misionales en sistemas coherentes de acción, orientados por el sentido de una Universidad nacional y pública y de esta forma, disminuir la asimetría entre la investigación, la docencia y la extensión mediante una sinergia que facilite la incorporación del nuevo conocimiento y de su producción en los procesos pedagógicos, acompañe las inquietudes sociales con las indagaciones científicas, artísticas o profesionales, y estimule la comunicación de las reflexiones de las y los docentes con la labor investigativa.

- ¿Cómo se pueden articular de manera sinérgica la docencia, la investigación y la extensión para responder a las necesidades del país y aumentar la proyección internacional de la Universidad?
- ¿Cómo puede la Universidad adaptar su oferta académica y sus proyectos de investigación y extensión para responder de forma pertinente a las necesidades específicas de las regiones donde tiene presencia?
- ¿Cómo puede la Universidad fomentar una cultura de emprendimiento e innovación entre sus estudiantes y egresados, que responda a las necesidades de desarrollo regional y nacional?

### Eje 5: Administración al servicio de la vida académica.

La incorporación de los diferentes sistemas de gestión (SIMEGE-SIGA) en la Universidad ha generado tensiones derivadas de la necesidad de llevar a cabo las funciones misionales en un marco burocrático sin perder de vista la finalidad académica que orienta el que hacer institucional, resultado de esto se ha generado una fisura entre lo administrativo y lo académico, la cual requiere para su reparación de un proceso reflexivo orientado a adaptar la gestión y la administración a los procesos académicos.

- ¿Qué cambios se requieren en los procesos administrativos y de gestión para que estos apoyen y faciliten de manera más eficiente las actividades académicas y misionales de la Universidad?
- ¿Qué estrategias innovadoras puede desarrollar la Universidad para diversificar sus fuentes de financiación y asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo, sin comprometer su carácter público y su misión social?

## NODO DIVERSIDAD

### Eje 6: Unidiversidad.

El modelo de gestión organizacional de la Universidad Nacional de Colombia que integra múltiples campus y sedes en una institución de carácter nacional, inicialmente se implementó bajo los esquemas multicampus y multisedes, lo que propició la autonomía de las sedes permitiendo la toma de decisiones desconcentrada y orientada por las características, dinámicas y contextos propios de cada una de las sedes. No obstante, también propició un crecimiento y desarrollo desigual entre las sedes, generando brechas en términos de recurso humano, capacidades financieras, infraestructura física y tecnológica, entre otros aspectos. Esto hizo necesario la implementación de un nuevo esquema denominado intersedes que busca fomentar un modelo de capacidades distribuidas en torno al trabajo colaborativo y solidario

entre las sedes, al mismo tiempo que se reconocen y se aprovechan las potencialidades territoriales, teniendo en cuenta la diversidad de los contextos regionales. Dado que este esquema intersedes se encuentra en consolidación y redefinición permanente, es necesario reconocer ciertos aspectos problemáticos que requieren la intensificación de estrategias que ayuden en la reorientación del modelo.

Dadas las nuevas políticas de Aumento de Cobertura del Gobierno Nacional (Programa PIC) y de la creación del Programa de Admisión Especial con Enfoque Territorial (PAET) en la Universidad cobra especial relevancia la consolidación del Modelo Intersedes hacia un Sistema Intersedes. De tal manera, que la estrategia de fortalecimiento de las Sedes de Presencia Nacional, logre la cooperación académica entre sedes, para garantizar la oferta de carreras completas en los territorios de incidencia, lograr el aumento de la planta docente y administrativa acorde con las necesidades de las sedes, y consolidar los proyectos orientados al mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica.

- ¿De qué manera se puede lograr una mayor integración y colaboración entre las diferentes sedes para potenciar el proyecto compartido de universidad y el cierre de brechas entre las sedes, y que a su vez reconozca la autonomía y las particularidades regionales de cada sede?
- ¿Cómo construir e implementar una estrategia de articulación y trabajo colaborativo a través del relacionamiento entre las sedes Andinas y de Presencia Nacional, que conlleve a consolidar los procesos de formación en los niveles de pregrado y posgrado, fortalecer la investigación y la extensión, y mejorar la transferencia de innovación tecnológica y social en las Sedes de Presencia Nacional?

## Eje 7: Reconocimiento para la igualdad.

En los últimos años diferentes integrantes de la comunidad universitaria han alertado sobre el crecimiento y posicionamiento de desiguales asociadas al género, al sexo, la etnia o las capacidades humanas. Esta situación profundiza las relaciones asimétricas de poder en los diferentes ámbitos de la vida académica. En este sentido, la Universidad debe formular acciones y políticas que contribuyan a la erradicación de las violencias y desigualdades ejercidas contra las mujeres y las disidencias sexuales y generar garantías y condiciones democráticas para que los y las integrantes de la comunidad universitaria puedan desarrollar todas sus capacidades como seres humanos sin temor a ser violentados o discriminados por su género, opción sexual, pertenencia étnica o capacidad cognitiva.

- ¿Qué acciones específicas debería implementar la Universidad Nacional de Colombia para promover la equidad de género, la inclusión de grupos étnicos y con capacidades humanas diversas, en todos los aspectos de la vida universitaria?
- ¿Qué estrategias de fomento, promoción y protección de las diferencias NO jerarquizadas en el sistema de sexo y género, la identidad étnica y las capacidades humanas se deben establecer entre integrantes de la comunidad universitaria para generar una transformación cultural hacia el reconocimiento de las diversidades y una construcción de equidad en espacios de cuidado?

## Eje 8: Bienestar para la vida universitaria.

A nivel institucional se consolidó la concepción del bienestar universitario basado en la formulación y realización de programas dirigidos hacia los sectores de la población estudiantil más vulnerables y el desarrollo de algunas actividades para docentes y administrativos. Esta visión focalizada de los diferentes programas de bienestar reduce el papel del bienestar a un conjunto de acciones puntuales y desarticuladas de las necesidades de la comunidad, dejando de lado la comprensión de las condiciones materiales y mentales básicas para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas por parte de todos los estamentos. En este sentido, se propone el diseño e implementación de una política integral de bienestar que permita construir un sistema nacional con subsistemas en cada una de las sedes.

- ¿Cómo podemos proponer un Sistema de Bienestar Universitario que atienda la diversidad de las necesidades y demandas de cada una de las sedes, desde un enfoque de equidad y diferencial de derechos?
- ¿Cómo se puede mejorar y ampliar el sistema de bienestar universitario para atender de manera integral las necesidades de la comunidad universitaria en todas las sedes?

## 6. Referencias Bibliográficas

- Barr, Nicholas. (2004). Economics of the Welfare State, Oxford University Press, UK.
- Barr, Nicholas. (2014). Income Contingent Loans an Higher Education Financing: Theory and Practice, Chapman. B, Higgins, Stiglitz. J (Editores). Income Contingent Loans. Theory, Practice and Prospects, Palgrave Macmillan.
- Jiménez, Martín C y Puello-Socarrás, José, F. (2022). Común (con) y (sin) comunidad. Reconstruyendo los debates teóricos con- temporáneos, Sandra Rátiva Gaona Carolina Jiménez Martín Raquel Gutiérrez Aguilar Leopoldo Múnera Ruiz (compiladoras), La producción y reapropiación de lo común. Horizontes emancipatorios para una vida digna, CLACSO.
- Kostoff, Ronald N y Robert R Schaller. (2001). Science and Technology Roadmaps, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 48(2), pp. 132-143.
- Laval, Christian, y Pierre Dardot. (2015). Común. Ensayo sobre la revolución en el siglo XXI. Gedisa.
- Miedzinski, Michal, Mariana Mazzucato, Paul Ekins. (2019). A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs, Working Paper 2019-03, UCL Institute for Innovation and Public Purpose.
- Mora, Andrés F. (2022). Horizonte de lo común. Una crítica al enfoque de derechos, Sandra Rátiva Gaona Carolina Jiménez Martín Raquel Gutiérrez Aguilar Leopoldo Múnera Ruiz (compiladoras), La producción y reapropiación de lo común. Horizontes emancipatorios para una vida digna, CLACSO.
- Mora, Andrés F. (2023). Las tareas pendientes de la educación superior: Cambios de trayectoria en una coyuntura política incierta, Izquierda, <https://revistaizquierda.com/las-tareas-pendientes-de-la-educacion-superior-cambios-de-trayectoria-en-una-coyuntura-politica-incierta/>.
- Mora, Andrés F y Álvaro M Moreno Rivas. (2024). La reforma de la educación superior: consideraciones esenciales, Revista Planeación y Desarrollo, No. 8, <https://www.dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/la-reforma-de-la-educacion-superior-consideraciones-esenciales.aspx>.
- Saidel, Matías L.(2019). “Reinvenciones de lo común: hacia una revisión de algunos debates recientes, Revista de Estudios Sociales, No. 70. Pp. 1-27.**
- Stiglitz, Joseph e.(2024). Neoliberalismo, economía keynesiana y la respuesta a la inflación actual, El Trimestre Económico, XCI(3), No. 363, pp. 707-749.
- Universidad Nacional de Colombia. (2020). Educación superior: urgencias y necesidades de un sistema. Periódico UNAL. <https://periodico.unal.edu.co/articulos/educacion-superior-urgencias-y-necesidades-de-un-sistema-en-crisis>
- Universidad Nacional de Colombia. (2022a). Plan Estratégico Institucional-PEI 2034 Versión 2.0, Bogotá, UNAL.
- Universidad Nacional de Colombia. (2022b). Hojas de Ruta, Bogotá.

#SOMOSUNAL

▶ FIN DEL DOCUMENTO

# PGD ▶ 2027

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO