

El futuro lo
construimos **hoy**

Plei ▶ 2034

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Versión 2.0

#SomosUNAL



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Plan Estratégico Institucional UNAL- Plei 2034

Presentación	Pág. 12
Lineamientos estratégicos de la Universidad Nacional de Colombia	Pág. 12
Componentes del Plei 2034	Pág. 16
Macrodireccionadores UNAL - Plei 2034	Pág. 16
Escenarios UNAL - Plei 2034	Pág. 17
Visión Plei 2034	Pág. 18
Núcleos para la planeación estratégica UNAL - Plei 2034	Pág. 19
Núcleo de la gestión del conocimiento	Pág. 20
Núcleo del liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad	Pág. 22
Núcleo de la sostenibilidad financiera	Pág. 26
Núcleo de la gobernanza universitaria	Pág. 27
Núcleo del bienestar universitario	Pág. 29
Núcleo de la cultura organizacional y la gestión académico-administrativa	Pág. 32
Núcleo de campus sustentables	Pág. 34
Síntesis de las grandes apuestas del Plei 2034	Pág. 36
Sistema de Planeación de la Universidad Nacional de Colombia: armonizando PLEI - PGD - PAI	Pág. 37
Puntos para avanzar en la construcción, socialización, apropiación y revisión periódica del Plei 2034	Pág. 39



◀ Foto: Unimedios, Sede Caribe.



Presentación

La planeación estratégica es un proceso continuo que mejora a medida que la Institución adquiere más información y experiencia, dialoga con sus disensos y dilemas de futuro, vislumbra los cambios, y, sobre todo, cuando sus integrantes son más conscientes de los ajustes, decisiones y esfuerzos colectivos que se requieren para llegar a concretar los escenarios anhelados.

El Plan Estratégico Institucional (Plei 2034) de la UNAL responde a la necesidad institucional de anticipar y descifrar las transformaciones requeridas para honrar su misión con la nación desde sus nueve sedes, en el marco de la gestión del conocimiento y como universidad pública, nacional y latinoamericana.

El diseño y la visión estratégica del Plei que se presenta aquí se fundamenta en reconocer las constantes históricas aunadas al carácter y al papel de la Universidad; atender las evaluaciones, recomendaciones y los insumos del ejercicio prospectivo de construcción

colectiva del Plei; identificar las tendencias del contexto nacional y latinoamericano; y plantear apuestas y estrategias posibles de desarrollar en los contextos en los que desenvuelven las nueve sedes de la Universidad.

★ **Esta versión 2.0 del Plei 2034 se compone de tres secciones, a saber:**

- La **primera sección** presenta los **lineamientos estratégicos de la UNAL que inspiran el Plei**: su misión, su propósito superior, el ADN organizacional y las intenciones fundamentales que residen en los diez objetivos estratégicos de la Universidad.
- La **segunda sección** presenta los **componentes del Plei**, lugar donde se conjugan los **macrodireccionadores y escenarios, apuestas** con las tendencias, con los **núcleos de planeación y sus orientaciones estratégicas** gruesas, para avanzar hacia los escenarios más favorables de la Universidad en el horizonte 2034.

- La **tercera sección** expone los **lineamientos generales para construir los puentes del Plei con los Planes Globales de Desarrollo (PGD)** de la Universidad al 2034, a los cuales les corresponderá enfocar, precisar, diseñar e implementar las estrategias y acciones planteadas por el presente documento. También presenta puntos a considerar para la **actualización, el seguimiento, la socialización y apropiación del Plei**.

Lineamientos estratégicos de la Universidad Nacional de Colombia

Misión: los fines de la Universidad Nacional de Colombia

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

- Contribuir a la unidad nacional, en su condición de centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales.
- Estudiar y enriquecer el patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación, y contribuir a su conservación.
- Asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía.
- Formar profesionales e investigadores sobre una base científica, ética y humanística, dotándolos de una conciencia crítica, de manera que les permita actuar responsablemente frente a los requerimientos y las tendencias del mundo contemporáneo, y liderar creativamente procesos de cambio.
- Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.
- Promover el desarrollo de la comunidad académica nacional y fomentar su articulación internacional.
- Estudiar y analizar los problemas nacionales y proponer, con independencia, formulaciones y soluciones pertinentes.
- Prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico y tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa.
- Hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana.
- Contribuir, mediante la cooperación con otras universidades e instituciones del Estado, a la promoción y el fomento del acceso a la educación superior de calidad.
- Estimular la integración y la participación de estudiantes, para el logro de los fines de la educación superior.

Propósito superior

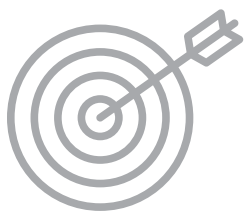
Ser la universidad de la nación que, como centro de cultura y conocimiento, forme ciudadanos íntegros, responsables y autónomos, orientados a ser agentes de cambio con conciencia ética y social, capaces de contribuir a la construcción nacional desde la riqueza y diversidad de las regiones, y desde el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

ADN organizacional

- Entendemos la educación y el acceso al conocimiento como un derecho fundamental de los colombianos.

La misión de la Universidad está definida en el Artículo 2 del Decreto 1210 de 1993, “Por el cual se estructura el régimen orgánico especial de la Universidad Nacional de Colombia”.

- Estimulamos la formación de ciudadanos íntegros, con pensamiento crítico y con conciencia social, que busquen el bienestar colectivo y el uso pleno de los derechos.
- Nos esforzamos por reconocer, entender y promover la cultura y la diversidad de nuestras regiones y sus saberes, para aprovecharla como fuente vital de nuestro espíritu creador.
- Actuamos bajo el reconocimiento de nuestra autonomía y la enfocamos en un ejercicio responsable de nuestra libertad.



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

- Inculcamos el liderazgo colectivo, la excelencia y el compromiso ético en todas nuestras acciones.
- Construimos comunidad desde la generación de relaciones de confianza y respeto, en donde valoramos la individualidad, celebramos la alegría, alentamos el coraje, y buscamos inspirar y ser inspirados.
- Realizamos una gestión responsable, sostenible, transparente y eficiente de los recursos propios y de la nación.
- Entendemos los grandes problemas nacionales como oportunidades para la generación de nuevo conocimiento, la innovación y el emprendimiento, en un marco de construcción colectiva de identidad nacional.

Objetivos estratégicos de la Universidad

1. Fortalecer el carácter nacional y la vocación de integración y desarrollo local y regional de una universidad que cumple con sus fines misionales es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación.
2. Consolidar la formación de seres humanos integrales con actitudes éticas que respondan a su realización

como personas y como ciudadanos, dentro de una comunidad integrada. Jóvenes flexibles, resilientes y capaces de crear, restaurar y mantener las condiciones de una convivencia armoniosa y de promover y establecer una comunicación verdadera, basada en la apertura a la escucha, el respeto y el cuidado de sí mismos, de los otros, del mundo y de la cultura.

3. Generar ambientes para la formación de profesionales altamente calificados, con autonomía, capacidad crítica y conciencia social, que interioricen, apropien y generen conocimiento científico, tecnológico, innovador, artístico y humanístico para aportar a la construcción de nuestra nación, a través de la armonización de las funciones misionales y la interdisciplinariedad.
4. Promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable.
5. Fortalecer, consolidar y gestionar las capacidades de la comunidad universitaria para responder a los retos de investigación, creación cultural y artística, emprendimiento e innovación social y tecnológica que demandan el desarrollo sostenible y la paz.
6. Fomentar la interacción de la comunidad universitaria con el Estado,



el sector productivo y las comunidades, enfocada en la reconstrucción del tejido social, la formación de opinión pública y la solución de los problemas locales, regionales y nacionales, con perspectiva ética, respeto por el medioambiente y pertinencia, para avanzar en la construcción de una sociedad del conocimiento democrática e incluyente.

7. Lograr un mayor posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la Universidad y fortalecer sus

funciones misionales, mediante la conformación de lazos de cooperación y el intercambio de conocimiento, cultura y tecnología.

8. Promover el desarrollo institucional de la Universidad considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral de mediano y largo plazo.

9. Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.
10. Fortalecer la gestión institucional y su modelo de gobernanza mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo de su comunidad universitaria y la transformación organizacional.

▼ Foto: Unimedios, Sede Bogotá.



Componentes del Plei 2034

Macrodireccionadores UNAL - Plei 2034

Descripción

Son factores de cambio priorizados, rieles que se postulan como imprescindibles para orientar, construir e integrar todas las estrategias y

acciones que la UNAL requiere en sus nueve sedes para alcanzar los escenarios más favorables al 2034.

Son el resultado de una lectura transversal de todos los informes de las Mesas Plei 2034, en los cuales se pueden identificar direccionadores gruesos de futuro, frecuentes, compartidos o comunes entre las sedes o mesas temáticas. Son factores que poseen significados, sentidos

diversos y variados para cada sede, para cada comunidad académica, para cada integrante de la Universidad, pero que pueden, sin embargo, construir consenso, enfocar y darle sustento a todos los lineamientos estratégicos que la Institución requiera con horizonte al 2034.

Estos macrodireccionadores son los ejes para construir y potenciar los escenarios de la Universidad al 2034.

M1. Proyección con el territorio	M2. Consolidación de la formación integral, inclusiva y con equidad	M3. Contribución de la gestión del conocimiento a la solución de problemáticas nacionales y regionales	M4. Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa universitaria interesedes
<p>Clave del futuro Macrodireccionador que 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.</p>	<p>Clave del futuro Macrodireccionador que apunta a la capacidad y el compromiso de la Universidad para la formación integral, como desarrollo de las diferentes capacidades biológicas, sociales, intelectuales, culturales y humanas, que le permite a cada miembro de la comunidad universitaria avanzar en su construcción como ciudadano autónomo, inclusivo y socialmente comprometido para servir mejor a los fines en los que se expresa la responsabilidad de la Institución con el país.</p>	<p>Clave del futuro Macrodireccionador que orienta la gestión del conocimiento de la Universidad para que responda a los asuntos estratégicos de la nación colombiana, aporte al desarrollo del país desde los territorios y promueva las transformaciones del mundo, abordando las problemáticas con enfoques inter, transdisciplinarios y colaborativos.</p>	<p>Clave del futuro Macrodireccionador que conecta con la identidad institucional y con el carácter histórico de universidad pública, estatal, nacional y latinoamericana para avanzar en la construcción de una cultura democrática y participativa, de gestión del cambio, del reconocimiento de las diferencias y brechas, de una Universidad de capacidades distribuidas en sus sedes.</p>



Escenarios
UNAL - Plei 2034

Descripción

Los escenarios representan relatos múltiples de futuro para la Universidad al 2034; miradas prospectivas que vinculan el carácter de la Institución con sus desafíos históricos, estructurales, circunstanciales,

vividos y experimentados por cada una de las sedes, y que se proyectan en una universidad imaginada común del futuro, ya sea por sus anhelos, pragmatismos o temores.

Estos escenarios representan un conjunto de premisas que fueron recogidas a través de relatos de la Universidad al 2034, los cuales postulan miradas prospectivas, narrativas en las que confluyen la

memoria, la experiencia, el análisis de los acontecimientos del presente y los aspectos visionarios que vislumbran el futuro en cada sede, enmarcadas en su contexto histórico y territorial.

Los escenarios formulan entonces un rango de transformaciones, desde las deseadas, pasando por las más posibles o realistas, hasta las más temidas para el futuro de la UNAL al 2034. La siguiente es una síntesis general de los escenarios:

		+	
	M3	M1	M4
-	<p>Escenario alternativo 1 (+-): Universidad abstraída y de inercias. Indica desequilibrios entre los direccionadores o vectores de futuro comprometidos con la Universidad: se potencian algunos macrodireccionadores con el costo de rezagar otros. Representa las dificultades para avanzar y gobernar de manera equilibrada todos los factores involucrados. Es una Universidad que se abstrae de las tendencias latinoamericanas y globales; no tiene capacidad de responder a los eventos disruptivos, pero mantiene la fuerza de sus principios para cumplir las funciones misionales en su entorno nacional.</p>	M2	<p>Escenario-apuesta (++): Universidad integrada, armonizada y proyectada. Donde se potencian de forma plena todos los macrodireccionadores. La Universidad líder en Colombia y referente en Latinoamérica en la gestión del conocimiento con énfasis en los territorios. Es una Universidad ágil, sostenible, en permanente innovación, participativa, inclusiva y colaborativa. Es un escenario donde la universidad pública y la educación se reconocen como áreas estratégicas del Estado, con amplias oportunidades de acceso y cobertura que aportan al desarrollo del país desde las regiones.</p>
		-	+



Visión Plei 2034

En el 2034 se nos reconoce por contribuir a la construcción de nación y por la excelencia en los procesos de formación, investigación, creación, extensión e innovación social, pública y tecnológica integrados a los territorios. La Universidad orienta la gestión del conocimiento para que responda a los asuntos estratégicos de la nación colombiana, abordando las problemáticas con enfoques inter, transdisciplinarios y colaborativos; integramos la multiplicidad de saberes, conocimientos, cosmovisiones, de estudiantes, docentes y comunidades diversas bajo ambientes de formación integral, pedagógicos, inclusivos, de bienestar, tecnológicos e innovadores.

Reconocemos en los ámbitos territoriales y en sus comunidades el espacio privilegiado tanto para armonizar y potenciar las funciones misionales, construir liderazgo e incidencia, como para aportar al desarrollo social y a la solución de las problemáticas del país.



▲ Foto: Unimedios, Sede Bogotá.

En armonía con nuestra identidad institucional y con el carácter histórico de universidad pública, nacional y latinoamericana, y sumado a nuestra capacidad de reinventarnos, hemos consolidado una organización académica y administrativa resiliente, flexible, innovadora, eficiente y sostenible, democrática, con comunicación transparente y efectiva en su interior, con la nación y con el mundo, comprometida

con los procesos de transformación social requeridos para alcanzar una sociedad equitativa, incluyente y en paz.

Somos el referente de Universidad del Estado y para la nación en América Latina, con amplios aportes a la relación entre comunidades diversas, a la comprensión de nuestras realidades desde el Sur y a la búsqueda de soluciones desde nuestro continente para el planeta.



Núcleos para la planeación estratégica UNAL - Plei 2034

Descripción:

Siete núcleos organizan los asuntos estratégicos para la Universidad, surgidos en los ejercicios de prospectiva al 2034:



Los núcleos integran niveles de orientación de los asuntos estratégicos al 2034, con el siguiente razonamiento:

NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
Descripción y tendencias	Propósitos orientadores	Escenario-apuesta	Estrategias	Acciones y actores responsables
Contexto	¿Para qué?	¿Qué se espera?	¿Cómo?	¿Qué hacer?



NÚCLEO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

<p>Descripción</p>	<p>Orienta sobre las decisiones, los ajustes organizacionales y las acciones que se derivan de la gestión del conocimiento por parte de la UNAL para potenciar sus macrodireccionadores y alcanzar el escenario-apuesta al 2034.</p> <p>Este núcleo hace referencia a la gestión del conocimiento como la actividad colectiva y transformadora que nuestra comunidad académica desarrolla con la formación, la investigación, la extensión, la creación y la innovación integrada a los territorios. Esta gestión abarca la creación, el descubrimiento, la adaptación crítica, la significación, el enriquecimiento, la preservación, la transferencia, el aprendizaje, la difusión, la divulgación y el uso del conocimiento para producir cambios en los territorios con sus sedes; contribuir a las solución de problemas nacionales, regionales y planetarios estratégicos; aportar al desarrollo del país desde los territorios y lograr transformaciones sociales que mejoren la calidad de vida de los colombianos en comunidad. Este núcleo reconoce las tensiones y los conflictos globales que proceden de la mercantilización del conocimiento, su instrumentalización para el lucro privado y el uso restrictivo, para lo cual la UNAL propende por un modelo de gestión del conocimiento basado en los principios y lineamientos de Ciencia Abierta¹ y de una epistemología desde el Sur.</p>
<p>La tendencia</p>	<p>La misión de organizar y gestionar el conocimiento en el país desde lo público es una herencia histórica asignada a la UNAL. Ha sido la herramienta principal de la Universidad para transformar y transformarse junto a su entorno. El ajuste a la gestión del conocimiento es una constante dentro del reformismo de la Universidad, caracterizado por oscilar entre procesos de complejización y simplificación, no exenta de tensiones y conflictos, pero en los que se reconocen respuestas y adaptaciones para enfrentar sus respectivas épocas y desafíos.</p> <p>Se parte de una realidad actual, en la cual la Universidad requiere construir, reconocer, innovar y consolidar nuevos modelos de gestión del conocimiento para abordar los retos globales del siglo XXI y contribuir a la solución de diversas problemáticas con las comunidades en sus territorios.</p>
<p>Propósitos orientadores al 2034</p>	<p>Universidad que aprende La Universidad debe entender, diversificar, estimular e integrar las dinámicas de los procesos de enseñanza-aprendizaje propios de cada disciplina y de cada sede, en diálogo con las tendencias globales, para propiciar cambios y transformaciones pedagógicas innovadoras en la formación de ciudadanos con competencias y habilidades para el mundo y la vida.</p> <p>Excelencia plural, integral y adaptativa La gestión del conocimiento debe abordar temas de frontera, desde una perspectiva inter y transdisciplinaria, que dé apertura a la diversidad epistemológica y con la flexibilidad suficiente para responder al ritmo cambiante del entorno.</p> <p>Conocimiento abierto como motor de desarrollo sostenible La construcción de conocimiento debe tener como premisa básica la cualificación equitativa e integral de las condiciones de vida de las comunidades en sus contextos y la protección del medioambiente nacional y planetario.</p> <p>Articulación exógena La gestión del conocimiento auspicia la generación de redes de trabajo inteligentes con los diferentes sectores socioeconómicos y culturales, nacionales e internacionales, entre ellos el educativo y el productivo.</p>



1. Al respecto, desde América Latina y el Caribe se han registrado debates, aportes, recomendaciones y apoyos a las iniciativas de Ciencia Abierta, que se pueden consultar en <https://www.clacso.org/tag/ciencia-abierta/>

<p>El escenario-apuesta</p>	<p>Referente nacional de formación integral e innovación pedagógica La Universidad ha logrado una gestión integral de sus procesos académicos que permite recontextualizar y potenciar los principios rectores de la Reforma Académica plasmada en el Acuerdo 033 de 2007, para que respondan a los nuevos desafíos de la formación en los contextos regionales de las sedes y en conexión con lo global.</p> <p>Liderazgo regional en gestión del conocimiento y ciencia abierta La Universidad mantiene su primacía nacional en el ámbito educativo y se convierte en un referente latinoamericano con base en el desarrollo de conocimiento de frontera, de la extensión integral, de la innovación social, pública y tecnológica con transferencia permanente y abierta desde y hacia sus comunidades.</p> <p>Protagonismo en la realidad socioeconómica del país La gestión del conocimiento le permite a la Universidad dar respuesta a problemáticas estratégicas del país, así como posicionarla como voz autorizada en los escenarios de toma de decisiones y construcción de política pública.</p> <p>Crecimiento sostenible del quehacer investigativo, de creación, de extensión e innovación La actividad investigativa, creativa, de extensión e innovación en la Universidad mantiene y potencia su crecimiento, y alcanza sostenibilidad merced a la profundización de las interacciones con el entorno socioeconómico y cultural.</p>
<p>Estrategias</p>	<p>Afianzar la implementación de los principios y estrategias del Acuerdo 033 de 2007 A partir de las recomendaciones del documento <i>Evaluación de la Reforma Académica de 2007: repensar los principios y los fines de la Universidad Nacional de Colombia</i>².</p> <p>Selección y priorización de temáticas, campos o focos de conocimiento En los que la Universidad, en el marco del modelo interseδες, sea fuerte y ostente potencialidades importantes y que contribuyan a su vez a incentivar la investigación, la creación, la extensión y la innovación.</p>
<p>Acciones</p>	<p>Análisis retrospectivo Realizar un análisis de antecedentes y experiencias en la Universidad sobre gestión del conocimiento (experiencias pedagógicas significativas, de investigación, creación, extensión e innovación) con el propósito de identificar buenas prácticas, innovaciones y lecciones aprendidas que fortalezcan los enfoques y los planes.</p> <p>Integrar las recomendaciones de la Evaluación a la Reforma Académica en los Planes Globales de Desarrollo (PGD) de la Universidad Desarrollar las recomendaciones que se formulan para mejorar la implementación y materialización del Acuerdo 033 de 2007, entendiendo los procesos de cambio y transformación que requiere la Universidad interseδες al 2034 en su dimensión académica, entre los que se encuentran: la diversificación de las alternativas de aprendizaje y de las prácticas pedagógicas; la configuración coherente de los planes de estudios y sus contenidos con los contextos locales; fortalecer las habilidades orales y de lectoescritura del español, mejorar las competencias bilingües y reconocer las competencias comunicativas en lenguas nativas; afianzar el acompañamiento integral para los estudiantes; fortalecer la interculturalidad, la equidad, la inclusión, el enfoque de género, la ética, la colaboración y la inter y transdisciplinariedad en todo el proceso educativo; ajustar los mecanismos institucionales para acceder a oportunidades académicas; impulsar la internacionalización y la movilidad estudiantil y docente; garantizar la evaluación y el mejoramiento académico permanente; repensar el Programa de Admisión Especial (PAES) y el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA) para que respondan mejor a las condiciones y necesidades de las comunidades y sus territorios, entre otros aspectos clave.</p>

- Se hace referencia al trabajo liderado por la Vicerrectoría Académica y la Dirección Nacional de Programas Curriculares de Pregrado y cuyos resultados finales serán presentados a la comunidad académica en el segundo semestre de 2022. Esta evaluación de la Reforma Académica de 2007 recoge miradas múltiples y sistemáticas de los logros, tareas pendientes y procesos de cambio y transformación que moldean a futuro los procesos de enseñanza-aprendizaje, la admisión, la organización académica y curricular, y la evaluación académica, entre otros aspectos clave para el horizonte 2034 de la UNAL. Para mayor información consultar <http://lauaprende.unal.edu.co/>



NÚCLEO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Acciones

Medición de impacto

Construir una batería renovada de indicadores por medio de estándares propios y alternativos, capaz de dar cuenta de la especificidad regional colombiana y latinoamericana, y que permita evidenciar impactos en la formación, en la producción académica, en la incidencia real en las comunidades, en los circuitos de toma de decisiones y en las políticas públicas.

Definición de grandes retos

Discutir y seleccionar, en el marco de la Universidad interse-des, las apuestas científico-sociales-culturales de repercusión nacional e internacional con las cuales la institución avanza hacia el 2034, que movilice cantidades ingentes de recursos interinstitucionales y que apunten a la generación de conocimiento de frontera.

Cancillería ante actores estratégicos

Generar capacidades institucionales interse-des, a partir de la gestión del conocimiento, para construir alianzas, gestionar recursos externos y posicionar a la Universidad en escenarios científicos, académicos, políticos, culturales y económicos, en concordancia con las estrategias y acciones del núcleo Plei de liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad.

Mecanismos de fomento de redes, sinergias y concentración de capacidades

Desarrollar convocatorias y otros mecanismos de apoyo a la investigación, creación, extensión e innovación, tanto internos como en alianza con otras instituciones, que contribuyan a concentrar las capacidades en los grandes retos que se formulan para el decenio.

Reingeniería del saber

Transformar de modo progresivo las funciones misionales de la Universidad en su conjunto para que respondan a un modelo de gestión del conocimiento abierto, resiliente, proyectado e integrado con las comunidades en los territorios y altamente interconectado con la sociedad global.

Actores responsables principales

Consejo Académico; Vicerrectoría Académica; Vicerrectoría de Investigación; vicerrectorías y direcciones de sedes; Dirección de Relaciones Exteriores (DRE); institutos; facultades y escuelas; centros de pensamiento; Editorial UNAL; Unimedios.



NÚCLEO DEL LIDERAZGO COLECTIVO E INCIDENCIA EN LA SOCIEDAD

Descripción

Se orienta sobre las decisiones, los ajustes organizacionales y las acciones para mantener y fortalecer el liderazgo académico e incidir en los espacios de decisión del país, que le permitan a la UNAL potenciar sus macrodireccionadores y alcanzar el escenario-apuesta al 2034.

Este núcleo hace referencia a las apuestas estratégicas con sectores gubernamentales, productivos y comunidades que permitan construir políticas públicas y proyectos prioritarios en asuntos estratégicos para el Estado y la nación como la paz, la educación, la política nacional de ciencia, tecnología e innovación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre otros. Implica la integración y proyección de las capacidades de las sedes en sus territorios y comunidades; asumir papeles clave a través de las funciones misionales de la Universidad para generar un liderazgo colectivo y de posicionamiento estratégico; y formular prioridades, rutas y gestiones de cooperación efectiva, articulación y diálogo con otras entidades públicas y con actores privados locales, regionales, nacionales, globales.



NÚCLEO DEL LIDERAZGO COLECTIVO E INCIDENCIA EN LA SOCIEDAD

La tendencia

La UNAL se ha construido de forma sociohistórica como una comunidad que, desde múltiples y diferenciados contextos del país, se identifica con la defensa de la educación desde lo público, la calidad y excelencia en la formación, la investigación y la extensión, y que busca en la gestión del conocimiento cerrar brechas entre sus territorios.

Dentro de sus retos en la modernidad, la Universidad tiene la importante tarea de aportar a la construcción de nación, y esto a su vez le incorpora lógicas que en el siglo XXI difícilmente se pueden encontrar en otras universidades del mundo. Es una universidad que no solo debe atender a las cuestiones intelectuales y académicas propias de la gestión del conocimiento, sino que, como institución del Estado, tiene la importante responsabilidad de contribuir a la reconstrucción del tejido social y la consolidación de la identidad nacional en un país con reconocidas falencias en su construcción histórica como Estado-nación. La paz, el desarrollo, la construcción de democracia, la búsqueda de equidades y derechos, son asuntos que se conjugan y se debaten de forma permanente en la Universidad desde el siglo XX. Ya en el siglo XXI, la UNAL ha asumido esta responsabilidad a través de la formación de ciudadanos integrales en sus nueve sedes en el territorio colombiano, con especial impulso después de la Constitución de 1991. La gestión del conocimiento ha acompañado este proceso y se ha convertido en su principal carta para formular cambios y transformaciones allí donde la Universidad llega. Las capacidades de la Institución en términos de liderazgo e incidencia desde sus sedes se perfila como uno de los factores más importantes para la transformación institucional y del país al 2034, una vocación de trascendencia social.

Propósitos orientadores al 2034

Liderazgo colectivo para transformar el país

La Universidad debe mantener y fortalecer su liderazgo académico para incidir en las transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales mediante la participación e incidencia crítica de sus docentes, estudiantes, administrativos y egresados, procurando el desarrollo de liderazgos colectivos y transformadores en sus contextos de influencia; propender por generar compromisos institucionales como comunidad de una universidad pública, en diálogo y alianza con actores externos, públicos y privados.

Universidad que construye sinergias de conocimiento para aportar a la agenda pública

Incidir en la agenda pública a través de la generación de sinergias de conocimiento de alto impacto desde un liderazgo estratégico y coordinado en ámbitos clave de lo público, que responda a las necesidades de la sociedad y las comunidades en los territorios.

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

La construcción de paz, el desarrollo sostenible y el bienestar de las comunidades a través de la gestión del conocimiento debe ser el conector de la Universidad con la región, y desde allí con el país. La Universidad aborda y aporta a la solución de las violencias, de la corrupción, del narcotráfico, de la inequidad y la desigualdad, del desarrollismo contra el medioambiente, a la vez que contribuye a fortalecer la ruralidad, a reconocernos como una sociedad pluriétnica-pluricultural, a impulsar los sectores asociados con la era de la información, la Industria 4.0 y la transición energética.



NÚCLEO DEL LIDERAZGO COLECTIVO E INCIDENCIA EN LA SOCIEDAD

El escenario-apuesta

El fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales (SUE) y del Sistema de Educación Nacional

La Universidad aporta de forma significativa a la construcción de propuestas y acuerdos colectivos en el marco de las universidades públicas del país que favorezcan los lazos, alianzas y colaboraciones entre los actores académicos líderes y estratégicos en cada región, para fortalecer la educación en Colombia.

Ser la principal universidad del Estado y para la nación

La Universidad consolida su papel como institución estratégica del Estado a través de sus fines misionales, contribuyendo con los gobiernos a la construcción de políticas públicas, planes, programas, formación de ciudadanías, capacitación de funcionarios y apoyo en la toma de decisiones de impacto nacional, sectorial y territorial. Esto ha requerido establecer estrategias sólidas y sistemáticas de divulgación y apropiación del conocimiento desde la Universidad.

Referente de universidad como laboratorio vivo y espacio de concertación democrática

Los campus de las sedes de la UNAL se reconocen como espacios integrales para la experimentación y el diálogo, que permiten la convergencia de expertos y líderes para la ideación, co-creación y concertación de soluciones a desafíos reales para sus comunidades y territorios.

Universidad que lidera apuestas desde y por el Sur

El liderazgo colectivo académico nacional de la UNAL se proyecta en lo internacional atendiendo a su carácter e identidad pública, estatal, nacional y latinoamericana, comprometida con la epistemología desde el Sur, con la construcción de puentes de interculturalidad entre nuestros pueblos, con el reconocimiento de saberes propios, ancestrales, y de la especificidad de nuestras problemáticas regionales en conexión con lo global, que permitan la construcción de un diálogo simétrico con el Norte.

Estrategias

Liderazgo desde el territorio de cada sede de la Universidad, propiciando la **conurrencia en red** de otras sedes (Universidad intersedes), de comunidades y actores clave en los ámbitos de **incidencia en políticas públicas relacionadas con la paz, la educación, el desarrollo, la ciencia y la tecnológica, el cambio climático y la protección al medioambiente.**

Impulso a redes y grupos de egresados, estudiantes, profesores, administrativos y pensionados de la UNAL que involucren **actores institucionales, organizaciones y comunidades** con incidencia en **políticas, planes y programas**, y con interacción en **ámbitos locales, nacionales e internacionales**, acogiendo los fines misionales de la Universidad, el propósito superior, el ADN organizacional, los valores éticos y de probidad de la Institución y las apuestas de este PLLei 2034.

Acciones

Análisis de capacidades

Realizar un análisis de antecedentes y experiencias sobre liderazgo e incidencia en todas las sedes que oriente las capacidades existentes en la Universidad para liderar e incidir en temas clave de la agenda pública local, nacional e internacional.

Medición de impacto

Diseñar, integrar y gestionar en el sistema de medición de impacto de la Universidad indicadores y métricas que posibiliten medir o sondear la incidencia y el posicionamiento estratégico de la Universidad en los contextos sociales, políticos, económicos, académicos, culturales y ambientales para garantizar la pertinencia de las funciones misionales y para definir estrategias de incidencia y resignificación en los procesos de gestión institucional desde una apuesta por el Sur.

Plan de acción conjunto de liderazgo e incidencia intersedes

Diseñar y establecer un plan institucional conjunto y coordinado entre todas las sedes de la UNAL, que articule los distintos estamentos (docentes, estudiantes, administrativos, egresados, etc.) para construir, afianzar y priorizar los marcos colaborativos de divulgación y apropiación social del conocimiento, acompañamiento o alianza con actores de los sectores gubernamental y académico, las entidades multilaterales, el sector productivo, las organizaciones sociales, los líderes en los territorios nacionales y latinoamericanos.





NÚCLEO DEL LIDERAZGO COLECTIVO E INCIDENCIA EN LA SOCIEDAD

Actores responsables principales

La Rectoría; Vicerrectoría General; Vicerrectoría Académica; Vicerrectoría de Investigación; vicerrectorías y direcciones de sede; Unimedios; Editorial UNAL; centros de pensamiento; institutos; facultades y escuelas; DRE; comunidad UNAL en general.



NÚCLEO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Descripción

Orienta sobre las decisiones, los ajustes organizacionales y las acciones hacia el entorno y hacia la propia Institución que se derivan de los requerimientos presupuestales por parte de la UNAL, para potenciar sus macrodireccionadores y alcanzar el escenario-apuesta al 2034.

Este núcleo hace referencia al factor de la financiación y sostenibilidad económica de las universidades públicas en Colombia, que involucra el concepto de lo público, la visión estratégica del Estado sobre la gestión del conocimiento, los derechos fundamentales para acceder a la educación y el cierre de brechas entre regiones. Implica los espacios de diálogo y coordinación en el Sistema de Universidades Estatales (SUE), creado por la Ley 30 de 1992 (artículo 81), e integrado por 34 universidades públicas del país, y su relación con los lineamientos, políticas y programas del Ministerio de Educación Nacional (MEN), del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y en general con el Gobierno nacional. También refiere a los mecanismos para autogestionar recursos de fuentes alternativas y complementarias, optimizar el gasto y priorizar la inversión de la Universidad.

La tendencia

Los problemas de financiación de la universidad pública acompañan todo su recorrido histórico y se vuelven más críticos a medida que las demandas de la sociedad y del Estado crecen y son más complejas. Aunque desde hace varias décadas han coexistido dos modelos: la financiación a la oferta y la financiación a la demanda, en los años recientes ha habido una tendencia a impulsar la financiación a la demanda que, por la vía de los créditos o las donaciones, ha beneficiado a las familias y a las universidades privadas. La financiación de las matrículas a las familias constituye un cambio de fuente para las instituciones públicas y, en algunos casos, apoya la permanencia de los jóvenes en el sistema, pero no resuelve los problemas de cobertura, calidad, inversión y crecimiento que existen en las instituciones.

La rigidez de los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992 no prevén que el sistema de educación pública universitaria debe crecer y consolidarse y que los costos de la educación superior se comportan siempre alejados –por encima– de las cifras de la inflación general. Esto genera una tendencia hacia una insuficiencia presupuestal que se expresa en rezagos institucionales importantes, como el estancamiento de la planta docente, las brechas de infraestructura, tecnología y bienestar entre las sedes y las dificultades para ampliar las capacidades y fortalezas en docencia, investigación-creación y extensión de la UNAL.

En los últimos años se ha presentado en las universidades públicas nacionales una tendencia hacia la diversificación de sus fuentes de financiamiento mediante la concertación con cada gobierno nacional, departamental o municipal, la participación en el Sistema General de Regalías (SGR), las contribuciones parafiscales –como las estampillas–, las donaciones y los apoyos financieros con distintos sectores para proyectos concretos, además de apalancar recursos por servicios, patentes, consultorías, etc. Las negociaciones con el Gobierno nacional –fruto de las movilizaciones estudiantiles y de amplios sectores de la sociedad– han representado incrementos presupuestales en la coyuntura, pero que requieren ser traducidos en líneas de crecimiento financiero sostenible para el futuro de las universidades públicas.



NÚCLEO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Propósitos orientadores al 2034

Sostenibilidad y autonomía para la gestión del conocimiento

La sostenibilidad financiera de la UNAL debe pensarse a largo plazo, manteniendo la autonomía de la Institución en la gestión del conocimiento que busca servirle a la nación colombiana.

Cierre de brechas entre sedes, comunidades y territorios

El crecimiento y el cierre de brechas entre las sedes de la UNAL es un propósito sustancial para mejorar la capacidad de abordar los fines misionales de la Universidad y del Estado en los contextos regionales del país.

El escenario-apuesta

Estado con visión estratégica de la Universidad y de la educación pública

El Estado incrementa los recursos financieros, en el marco de un crecimiento responsable, que permitan la consecución de las metas estratégicas de la Institución y del país, el aporte sustancial de los fines misionales a la construcción de la nación y al cierre de brechas entre las comunidades y los territorios colombianos.

Universidad que diversifica sus fuentes de financiamiento para potenciar sus fines misionales

Se integran fuentes complementarias de financiación potentes, permanentes y coherentes con los fines misionales de la Universidad en todas las sedes.

Universidad transparente, equitativa y sostenible

La Universidad se destaca por una cultura del buen manejo y buena gestión financiera, que ha avanzado en una cultura de transparencia, rendición de cuentas y eficiencia del gasto, en pro del buen desarrollo de las funciones misionales en los territorios.

Estrategias

Liderazgo colectivo desde el SUE para promover un **nuevo modelo de financiación del Sistema Universitario Estatal**.

Apalancar nuevas fuentes de financiamiento potentes, coherentes y compatibles con la identidad, el carácter y la misión de la Universidad.

Acciones

Avanzar hacia un nuevo modelo de financiación SUE

Promover y liderar el proceso para convertir en ley la propuesta establecida con el SUE como nuevo modelo de financiación del Sistema Universitario Estatal, reformando principalmente los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992³.

Presupuesto y eficiencia del gasto

Sincerar el presupuesto⁴ de la Universidad y optimizar el sistema de costos, mejorando la eficiencia interna, simplificando la estructura y priorizando el cierre de brechas entre sedes, en búsqueda de la equidad.

Planes Globales de Desarrollo articulados a Planes Nacionales de Desarrollo


Consecución de nuevos recursos públicos vía Plan Nacional de Desarrollo.


Gestionar mayor participación en convocatorias del Sistema General de Regalías (SGR)

Apalancar recursos en el SGR para la investigación, la extensión y la innovación y proponer la financiación de programas de formación en las regiones.

- Ver aspectos de la propuesta en: *Claves para el Debate Público* no. 69. Modelo de financiación de la educación superior. Estudios, reflexiones y propuestas. Dirección Nacional de Planeación, noviembre de 2020.
- Sincerar el presupuesto, en el sentido de ajustar y corregir situaciones anómalas derivadas de las asimetrías que emergen en el proceso financiero entre facultades o sedes de la UNAL.



	<h2>NÚCLEO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA</h2>
<p>Acciones</p>	<p>Estampillas de sedes y renovación Gestionar estampillas de sede y renovar las existentes.</p> <p>Habilitadores para nuevas fuentes Transformar de modo progresivo el esquema normativo y de gestión de proyectos de la Universidad para agilizar y optimizar la consecución de recursos de cooperación internacional, donaciones, contrato-programa, proyectos de triple hélice y de cuádruple hélice, etc.</p>
<p>Actores responsables principales</p>	<p>Externos: Gobierno nacional, Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Congreso de la República, Sistema de Universidades Estatales (SUE), Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) y sociedad colombiana. Internos: CSU, Rectoría, Sistema de Planeación Institucional y Gestión Financiera, vicerrectorías y direcciones de sede.</p>

	<h2>NÚCLEO DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA</h2>
<p>Descripción</p>	<p>Orienta sobre las concepciones, los ajustes organizacionales requeridos y las acciones que se derivan de la discusión sobre la gobernanza universitaria, en especial acerca de la relevancia de evaluar y reajustar los mecanismos de participación, composición, reglas de juego, distribución y equilibrio de poder, dirección y toma de decisión con los cuales se gobierna la UNAL en sus nueve sedes y que permitan consensos democráticos y legitimidades para potenciar los macrodireccionadores y alcanzar el escenario-apuesta al 2034.</p> <p>La gobernanza universitaria se refiere a la gestión y la participación activa de la comunidad universitaria y de la sociedad colombiana en los asuntos de su Universidad Nacional y pública. Es clave para todos los núcleos de transformación requeridos al 2034, ya que debe proveer la base de consenso y de legitimidad en las decisiones estratégicas, afianzar la gestión y la efectividad de la Institución, y conectar todo ello con lo público, lo democrático, lo nacional y lo local.</p>
<p>La tendencia</p>	<p>La construcción de una esfera de gobernanza y autonomía universitaria ha sido una constante histórica intrínsecamente relacionada con los proyectos de las universidades públicas y del Estado. La UNAL ha construido esa esfera con saltos, retrocesos y sobresaltos, definida en la relación con los gobiernos nacionales y la comunidad académica –especialmente estudiantil y profesoral– y entendida dentro de los marcos funcionales y valorativos de la dimensión pública, política y democrática colombiana y latinoamericana de cada época.</p> <p>En la tendencia nacional reciente, la gobernanza universitaria en buena parte de las universidades públicas de Colombia es foco de críticas, llamados a una actualización democrática de los espacios de representación y a una apertura hacia la participación directa de todas las comunidades interesadas. La Ley 30 de 1992, como norma taxativa de esta gobernanza, del SUE y de otros aspectos de la vida universitaria, presenta signos de obsolescencia programada a medida que avanza el siglo XXI.</p> <p>En la tendencia latinoamericana contemporánea se observa una intensificación de las movilizaciones estudiantiles y de otros sectores de la sociedad en defensa y reclamo del acceso universal a la educación, la gratuidad, la permanencia, la movilidad y el egreso como parte de las políticas de los Estados. Igualmente, la esfera de la autonomía universitaria se encuentra en redefinición y disputa, con un papel cada vez más incisivo de los organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en la definición de políticas que afectan el direccionamiento de las universidades. Por otra parte, en las instituciones universitarias latinoamericanas se observan avances hacia una cultura de la participación, la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basadas en análisis de datos, mediada por las tendencias globales de gobierno y datos abiertos.</p>



NÚCLEO DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

Propósitos orientadores al 2034

Universidad deliberativa y proactiva

Participación democrática e inteligencia colectiva de la comunidad universitaria que fortalezca a la Institución desde su interior.

Universidad del Estado y para la nación

Gobernanza con capacidad de autorregulación, espacios democráticos, interacción y diálogo cooperativo con la sociedad y los gobiernos nacionales y regionales.

El escenario-apuesta

Gobernanza como fuerza transformadora y democrática

La Universidad Nacional de Colombia del 2034 se concibe como el resultado de una fase de consolidación de los proyectos de transformación democrática y de fortalecimiento de la gobernanza institucional, especialmente en los órganos colegiados de la Institución.

Hacia la participación constructiva de una Universidad interesedes

La apuesta se refiere a los mayores niveles de participación efectiva de la comunidad universitaria dentro del modelo de gobernanza de una Universidad interesedes, en el que cada sede detenta una autonomía que se expresa en descentralización administrativa, horizontalidad en la toma de decisiones y que a la vez convoca a la unicidad, a la articulación e identidad institucional desde el reconocimiento de la diferencia y la diversidad, para contribuir a consolidar el proyecto de nación desde la perspectiva del desarrollo con equidad de sus regiones. Es a partir de las relaciones colaborativas que la Universidad logra el balance y la equidad de los recursos, la interoperabilidad para mejorar la gestión, la subsidiariedad y la concurrencia para el cierre de brechas y la integración orgánica.

Universidad con autonomía, liderazgo y diálogo propositivo

La gobernanza de la Universidad y su autonomía se refuerzan en el diálogo constructivo y colaborativo con el Gobierno nacional y los gobiernos regionales, con las comunidades del territorio y con las organizaciones multilaterales e internacionales que le permiten avanzar en sus funciones misionales como universidad del Estado y para la nación.

Estrategias

Liderazgo colectivo y propositivo desde el SUE

Liderar de forma colectiva, en el marco del SUE, las discusiones sobre ajustes a la gobernanza universitaria derivada de la Ley 30 de 1992.

Gobierno abierto universitario

Fortalecer la gobernanza de la UNAL a través de mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, participación, colaboración y pedagogía democrática para la construcción de una cultura participativa en los campus, la toma de decisiones institucionales informadas y el mejoramiento de la comunicación entre directivas y comunidad, aprovechando las plataformas tecnológicas y el dato abierto, en armonía con la ética institucional y la obligación normativa y legal.

Modelo de universidad interesedes

Afianzar la integración, con descentralización y autonomía, de todas las sedes de la UNAL a través de relaciones institucionales horizontales que fortalezcan los mecanismos de toma de decisión colectiva, la distribución de capacidades y la concurrencia y coordinación de las sedes para la orientación y ejecución de políticas estratégicas de la Universidad.





NÚCLEO DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

Acciones

Promover la propuesta de ajuste a la conformación y composición de órganos colegiados de la Universidad

Liderar el proceso para reestructurar normativa y procedimentalmente las instancias de decisión institucional (Ley 30 de 1992 y Decreto 1210 de 1993), entregando competencias y autonomía a las instancias académicas donde se vive la vida universitaria, facilitando así las decisiones informadas a todos los niveles de la estructura y mejorando la eficiencia de los procesos; en consecuencia, desconcentrar las funciones de los colegiados nacionales (incluyendo las decisiones operativas del Consejo Académico y del Consejo Superior Universitario). Definir la propuesta para la recomposición de los órganos colegiados de la Universidad, orientada hacia una participación y una diversidad social, cultural, de equidad y paridad de género, étnica y territorial, en el marco del modelo interse-des, tanto de la comunidad UNAL como de la sociedad. Establecer la sincronía de periodos y los mecanismos democráticos requeridos para el acceso y la designación de los altos cargos directivos del Nivel Nacional, de sede y de facultad.

Mecanismos de Gobierno abierto universitario

Diseñar e incorporar un componente pedagógico de participación y gobierno abierto universitario para estudiantes, docentes y administrativos de la UNAL, de actualización permanente, que se vincule a los procesos de transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración en la gobernanza de la Universidad, en el marco de la transformación digital.

Gobierno y gobernanza interse-des

Diseñar e implementar a través del CSU una propuesta de arquitectura de universidad interse-des, con lineamientos de gobernanza que permitan autonomía e integración entre las Sedes, eliminando la diferenciación entre Sedes Andinas y Sedes de Presencia Nacional, con equidad en la representatividad, voz y voto en los cuerpos colegiados e incluyendo cambios en la denominación de las Sedes y sus órganos directivos de acuerdo con el alcance regional de estas. Afianzar el papel de los Claustros y Colegiaturas Interse-des como espacios de democracia deliberativa de la comunidad UNAL con el gobierno de la Universidad, sobre asuntos estratégicos para la institución.

Actores responsables principales

Externos: Gobierno nacional, Ministerio de Educación Nacional, CESU, SUE y sociedad. Internos: CSU, Rectoría, Vicerrectoría General, Consejo Académico, vicerrectorías y direcciones de sedes, decanaturas, Claustros y Colegiaturas, y comunidad UNAL en general.



NÚCLEO DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO

Descripción

Orienta sobre las concepciones, los ajustes organizacionales requeridos y las acciones que se derivan de promover el bienestar de todas las personas que integran la comunidad universitaria y que son las protagonistas de las transformaciones y de la construcción de las mejores condiciones de desarrollo académico y humano, que permitan potenciar los macrodireccionadores y alcanzar el escenario-apuesta al 2034.



NÚCLEO DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO

Descripción

El bienestar universitario hace referencia a un componente transversal estratégico y fundamental para que la comunidad universitaria consolide sus proyectos de vida en armonía con el ser y hacer universitario y en respuesta al compromiso ético y social con la construcción de nación. De esa forma, el bienestar universitario posibilita que la comunidad pueda participar plenamente de la vida universitaria, acceder al conocimiento, expresarse adecuadamente, llevar y promover una vida saludable, enriquecer la sensibilidad, ser respetados y respetar a otros, cuidar y proteger la naturaleza, vivir en un ambiente sano, estar integrados socialmente con principios y valores éticos que les permitan tomar decisiones responsables y ejercer su autonomía, con el propósito de alcanzar una "vida buena", una "vida digna", un "bien-ser-estar" en comunidad. El bienestar universitario se concibe en este núcleo a partir de un enfoque con cinco dimensiones integradas:

- Dimensión física y mental: hace referencia al autocuidado, a la formación de hábitos saludables, a una buena alimentación, a la promoción de la actividad física, la recreación y la práctica deportiva, la salud del cuerpo y de la mente, del cuidado de la vida propia y la de las demás personas, orientando acciones que contribuyan en la consolidación de una cultura de universidad saludable.
- Dimensión estética y cultural: hace referencia a la capacidad de sentir, conmoverse, admirar la belleza, de desarrollar y potencializar las capacidades para la expresión y la creación, así como de construir y fortalecer la identidad institucional a partir de reconocer y aprender de la diversidad y multiculturalidad que converge y se expresa en la vida universitaria.
- Dimensión ética, social y política: hace referencia a la formación en valores, al reconocimiento y respeto de sí mismo y del otro, a ejercer y exigir los derechos que le concede la Constitución y las leyes, pero a la vez a la corresponsabilidad y los deberes que exige el ejercicio de la ciudadanía. Igualmente se refiere al cuidado de lo público, entendido como bien común, así como a la formación y participación política fundamentada en una ética de lo público.
- Dimensión económica: hace referencia a la disponibilidad y el acceso a bienes y servicios que favorezcan la calidad de vida para las personas que integran la comunidad universitaria. En el caso de los estudiantes, la dimensión económica parte del reconocimiento de las desigualdades estructurales que afectan la permanencia estudiantil, y por lo tanto contribuye a la equiparación de oportunidades soportada en principios de inclusión, equidad y calidad.
- Dimensión cognitiva: hace referencia al conjunto de capacidades, condiciones y recursos propios y del entorno que se requieren para apropiarse del conocimiento disciplinar y universal y el aprendizaje permanente, así como a generar conocimiento comprometido con el desarrollo del país con base en la justicia social.

La tendencia

A comienzos de la década de 1990 se evidencia un enfoque de bienestar en la UNAL que habla por primera vez de un bienestar comprometido con la formación integral del estudiante, de la creación de condiciones sociales que sustenten e impulsen el desarrollo cotidiano de la actividad académica y el bienestar individual y colectivo de los docentes, estudiantes y personal administrativo. Se dice que ese bienestar debe ser integral y abarcar las dimensiones económica, de salud, académica, cultural, recreativa y deportiva; se señala la importancia de crear las condiciones institucionales que propicien estilos de vida, calificada y productiva, siendo responsabilidad compartida entre el Estado, la Universidad y la comunidad universitaria lograr estos propósitos. Estos cambios conceptuales del bienestar se acompañaron de reformas normativas y organizacionales, entre ellas la creación en 1991 de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario y su posterior reemplazo por una Dirección Nacional que entró a depender de la Vicerrectoría General, estructura que se mantiene hasta hoy.





NÚCLEO DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO

La tendencia

La tendencia reciente del bienestar en la Universidad está fijada por el Estatuto General –expedido en 2005 con el Acuerdo 11 del Consejo Superior Universitario y vigente hoy–, que indica que el bienestar universitario se constituye en una prioridad de la Universidad, por lo que se crea el Consejo de Bienestar Universitario y se ubican las direcciones de Bienestar Universitario del Nivel Nacional, Sede y Facultad, con calidad de invitadas (con voz pero sin voto) en los cuerpos colegiados decisorios de la Universidad. Posteriormente, se expidió el Acuerdo 44 de 2009 del CSU, que adopta el Estatuto Estudiantil en sus disposiciones de Bienestar y Convivencia, y el Acuerdo 07 de 2010 del CSU, por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la UNAL.

En la tendencia latinoamericana y global, los efectos de la pandemia y de la crisis sanitaria generada por la COVID-19 intensificaron los cambios y las transformaciones dirigidas a fortalecer los enfoques humanos integrales dentro del ciclo de vida educativo y laboral, para el manejo de la salud física y emocional de las personas, con soportes de política y financieros potentes. La educación del futuro se está construyendo con estrategias de bienestar integral asociadas con los ambientes híbridos (salud y bienestar social, acompañamiento integrado, bienestar digital, etc.) y a partir de los enfoques que reconocen la inclusión, la diversidad, las experiencias pedagógicas integrales, entre muchos otros aspectos relacionados.

Propósitos orientadores al 2034

Enfoque integral del bienestar como parte de las funciones misionales de la Universidad

El bienestar universitario debe propender por un desarrollo humano integral de todas las personas que conforman la comunidad universitaria, para que consoliden sus proyectos de vida en armonía con el ser y hacer universitario y en respuesta al compromiso ético y social con la construcción de nación, con la protección del planeta, y así encarar los desafíos que tenemos como individuos, como familia, como universidad, como país y como ciudadanos del mundo.

Universidad que se reconoce diversa, plural e inclusiva

El bienestar universitario es parte sustancial de la formación integral en la UNAL. Todas las interacciones sociales y académicas de la comunidad universitaria se deben construir a partir del reconocimiento y el respeto por la diversidad étnica y cultural, por la pluralidad de pensamientos y visiones sobre el mundo, por la inclusión de las personas en condición de discapacidad, por la búsqueda de relaciones de género equitativas, por la protección animal y de los ecosistemas biodiversos, y en general una Universidad que rechaza todas las formas de discriminación y de violencia.

Estrategias

Reconceptualizar y fortalecer el bienestar universitario a través de un **enfoque de desarrollo humano integral** que permita proponer nuevos referentes de política para la aproximación, el acompañamiento y apoyo a los estudiantes, docentes, administrativos, pensionados y egresados para garantizar el desarrollo de sus capacidades sensibles, físicas, creativas, intelectuales y vitales; impulsar el liderazgo colectivo; superar las violencias de género; rechazar todo tipo de discriminación; y enfrentar como comunidad las crisis sociales, sanitarias y económicas, entre otras que se puedan presentar.

Campus como aulas en las sedes de la Universidad, que son ambientes para la convivencia universitaria en donde se reconoce y valora la diversidad de pensamiento, intereses, cultura y subjetividades, además de constituirse en la mejor forma de practicar la convivencia y la participación ciudadana, la inclusión, los hábitos saludables y el respeto por el medioambiente. Esto implica fortalecer espacios físicos y virtuales para desarrollar el enfoque integral de bienestar, además de las infraestructuras para las prácticas deportivas, las actividades culturales y creativas, para los acompañamientos en salud y bienestar, los lugares de encuentro para el debate y la socialización, entre otros, que fomenten y se apoyen en todas las sedes y se constituyan en la base principal para la formación de ciudadanos creativos, sanos, felices y comprometidos con su comunidad.



NÚCLEO DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO

Acciones

Fortalecimiento del bienestar universitario en los PGD

Ampliar y fortalecer el Sistema Nacional de Bienestar con las políticas, los planes, programas, talentos humanos recursos financieros, junto con la infraestructura de las áreas del bienestar universitario requeridas en todas las sedes, así como avanzar en la implementación del Plan Maestro de Alimentación, Alojamientos y Transporte, la promoción del enfoque de educación inclusiva para el fomento de la equidad y el fortalecimiento de la estrategia de Universidad Promotora de Salud.

Medición de impacto

Diseñar y gestionar un sistema de medición de impacto de las acciones de bienestar en la comunidad universitaria, bajo un mismo marco teórico para todas las sedes, que evidencie el estado antes, durante y después de la participación en los programas de bienestar de la comunidad universitaria.

Bienestar armonizado con los ejes misionales

Consolidar progresivamente la armonización de las funciones misionales de la Universidad en su conjunto con el bienestar universitario, para que respondan al proyecto de universidad resiliente, inter y multicultural, inclusiva, diversa y sostenible.

Actores responsables principales

CSU, Rectoría, Dirección Nacional de Bienestar, Consejo Nacional de Directores de Bienestar Universitario, Dirección Nacional de Planeación y Estadística (DNPE), vicerrectorías y direcciones de sedes, decanaturas, Unisalud y comunidad UNAL en general.



NÚCLEO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA

Descripción

Orienta sobre la transformación de la cultura organizacional y de los procesos administrativos que dan soporte a las funciones misionales de la Universidad, para que permitan potenciar el talento humano, los recursos tecnológicos, materiales y financieros a fin de alcanzar las apuestas institucionales al 2034.

La tendencia

Desde hace más de una década la UNAL viene desarrollando una discusión y reflexión profunda sobre el tránsito efectivo hacia nuevas maneras de balancear la capacidad administrativa, de gestionar y ejecutar los procesos y procedimientos que dan soporte a las funciones misionales de forma más armonizada, ágil, flexible y resiliente con ayuda de un cambio cultural en la organización y con el apoyo de lo digital.

La estrategia de Transformación Digital ha asumido ese desafío dentro de la Universidad. El Comité Nacional de Estrategia Digital es la máxima autoridad en materia digital en la Universidad y su secretaría técnica la ejerce la Dirección Nacional de Estrategia Digital (DNED), creada en 2019 (Acuerdo 316 de 2019 del CSU). La DNED está conformada por dos divisiones: la de Tecnología y la de Universidad Laboratorio, con la finalidad de asesorar a la Universidad en el diseño, la formulación y el establecimiento de políticas, estrategias y prácticas tecnológicas y de cultura organizacional y digital, que habiliten la gestión administrativa para el siglo XXI en todas las sedes de la Universidad. Es un proceso gradual, que se aceleró en parte durante la pandemia de 2020-2021 y que implica madurar una cultura de transformación a la vez que se cierran brechas entre sedes y territorios, en aspectos como la conectividad, el fortalecimiento de las plantas administrativas y sus recursos para la gestión.





NÚCLEO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA

La tendencia

La tendencia latinoamericana y global indica que los ajustes y nuevos direccionamientos en la cultura organizacional y en la gestión académico-administrativa de las universidades ya está permeada por la transformación digital, como un fenómeno social y cultural. Algunas universidades han visto como necesaria la conformación de una Coordinación de Estrategia Digital que lidere, entre otros aspectos, la generación de una cultura digital acorde con la dinámica del nuevo ecosistema tecnológico y que armonice el quehacer universitario en todos los niveles mediante la gestión de talento humano, los recursos tecnológicos y las estrategias digitales.

Propósitos orientadores al 2034

Universidad ágil, moderna, flexible y digital

La gestión administrativa debe permitir construir una institución pública y nacional moderna, ágil y flexible que dialogue con su identidad institucional y con su entorno territorial, manteniendo una mirada en el futuro para mejorar e innovar en los procesos administrativos que dan soporte a la misión de la Universidad.

Universidad armonizada, humana y resiliente al cambio

La armonización e integración de los procesos misionales y administrativos de la Universidad deben corresponder al proceso de cambio tecnológico y organizativo del siglo XXI, que se fundamenta a su vez en el cambio de actitudes, valores, compromisos y comportamientos de cada una de las personas que forman parte de la Institución. Una universidad que reconoce en sus servidores públicos a los gestores del cambio y de la transformación institucional requerida, con calidad, ética y disposición de servicio hacia la nación.

Universidad en un modelo intersedes

Las relaciones administrativas entre las sedes de la Universidad debe propender por un sistema orgánico, de capacidades distribuidas, flexible, liviano, que permita la esfera autónoma de las sedes y que a la vez habilite la construcción colectiva de toda la Universidad. Aspectos como la racionalización y la simplificación de trámites entre dependencias, la automatización de procesos, la gestión conjunta de proyectos, la interoperabilidad, el balance y la movilidad de talentos y capacidades dentro una planta global, deben ser los cimientos de la colaboración entre las sedes para hacerles frente a los desafíos generados por las limitaciones de crecimiento en la planta de personal, de conectividad, de infraestructura y de recursos técnicos, tecnológicos y financieros que se deben superar.

Estrategia

Modernización de la gerencia y la gestión académico-administrativa universitaria a través de la **Transformación Digital**.


Acciones


Mejoramiento y evaluación continua

Evaluación, diagnóstico y mejoramiento permanente de la eficiencia y balance en la gestión del talento humano y de los recursos financieros, físicos, administrativos, de los sistemas de información y de las soluciones tecnológicas en el marco de la Universidad en un modelo intersedes, para generar acciones que conduzcan al cierre de brechas entre sedes.

Cambio cultural organizacional

Fortalecimiento, estímulo y capacitación permanente de la planta administrativa de la UNAL, para enfrentar los desafíos presentes y futuros como una organización orgánica, ágil e inteligente basada tanto en el talento humano por competencias como en la innovación pública y en una cultura digital.

	<h3>NÚCLEO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA</h3>
<p>Acciones</p>	<p>Procesos automatizados, concurrencia en la gestión, comunicación e interoperabilidad Avanzar a través de la estrategia de Transformación Digital en la construcción de procesos académico-administrativos más flexibles, integrados y automatizados; afianzar los centros de servicios compartidos, el trabajo en red y la concurrencia para el apoyo a la gestión en las sedes atendiendo sus contextos, brechas de conectividad y necesidades administrativas; diseñar e implementar un mecanismo renovado y eficaz de comunicación interna entre las dependencias y la comunidad en general; garantizar la interoperabilidad entre las plataformas tecnológicas académico-administrativas de la Universidad, la cual incluye la transformación de reglas y políticas de operación que se adecuen a las nuevas realidades y necesidades de la Universidad para responder ágilmente en sus procesos y de manera adaptativa a su entorno.</p> <p>Maduración de la Transformación Digital Integrar de forma gradual los lineamientos de Transformación Digital, el dato, la información, la comunicación y la infraestructura tecnológica a la cultura organizacional de la Universidad en todas sus sedes, como soporte fundamental para la gestión del conocimiento, la toma de decisiones institucionales ágiles e informadas, la relación con el entorno, la gobernanza y los campus sostenibles e inteligentes.</p>
<p>Actores responsables principales</p>	<p>DNED, Sistema de Planeación Institucional y Gestión Financiera, Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, vicerrectorías y direcciones de sede.</p>

	<h3>NÚCLEO DE CAMPUS SUSTENTABLES</h3>
<p>Descripción</p>	<p>Orienta sobre los enfoques estratégicos para desarrollar campus ecosustentables, diversos e inclusivos en todas las sedes, espacios de materialización de los núcleos del Plei para potenciar los macrodireccionadores y alcanzar los escenarios-apuesta al 2034.</p> <p>Este núcleo asume una mirada integral a los proyectos de infraestructura y tecnología para que sean coherentes con las funciones misionales, el desarrollo sostenible, el bienestar universitario y el enfoque territorial de la UNAL.</p>
<p>La tendencia</p>	<p>Durante el primer gobierno liberal de Alfonso López Pumarejo (1934-1938) se empezó a construir una universidad que se despoja de muchos de sus vestigios del siglo XIX e intenta corregir las falencias del proyecto decimonónico liberal de universidad. Una de esas falencias era carecer de campus propios, con infraestructura que diera forma a ese proyecto de Universidad Nacional y pública. La Ciudad Universitaria de Bogotá fue el primer impulso hacia la configuración de una fuerza espacial y simbólica del proyecto de universidad que hoy reconocemos como nacional y comprometida con los territorios y sus comunidades, gracias a la integración de los campus de las Sedes Medellín, Manizales, Palmira, Amazonia, Orinoquia, Caribe, Tumaco y de La Paz.</p> <p>Ya con nueve sedes, la UNAL comenzó a evidenciar que las limitaciones presupuestales estructurales han afectado las posibilidades de avanzar en inversión en talento humano, infraestructura y tecnología de forma balanceada y equitativa para sus sedes, especialmente en aquellas ubicadas en las zonas de frontera. Esto ha dificultado atender mejor las funciones misionales de la Institución en esos territorios y se reconoce la necesidad de revisar de manera más adecuada, estratégica y sistemática con cuáles criterios y con qué argumentos se solicitan, se reclaman, se consiguen y se asignan los recursos para la adecuación y sostenibilidad de los campus universitarios.</p>





NÚCLEO DE CAMPUS SUSTENTABLES

<p>La tendencia</p>	<p>En las tendencias generales de algunas universidades nacionales, latinoamericanas y globales se puede observar una intención de integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con las dinámicas de formulación de ecosistemas de campus y campos sustentables, desde una perspectiva transversal que toca muchos componentes de las universidades en su relación con el entorno y con los territorios en la gestión del conocimiento y su liderazgo. En tal sentido, se perciben apuestas cada vez más fuertes hacia proyectos de campus integrados a los contextos locales de sus comunidades, como centros a la vanguardia de la gestión ambiental, de la infraestructura inteligente y de conectividad, del bienestar social, de la experimentación científica y de la convivencia social. Entonces ya no se trata de proyectos de construcción física y de equipamientos para una sede, facultad o instituto, sino que responden a políticas de desarrollo social sostenible, con enfoque territorial y asociados con la gestión del conocimiento, aspecto que debería activar el interés de múltiples actores para su financiación y sostenibilidad, especialmente del Estado y los gobiernos departamentales y municipales, a través de estrategias como las contempladas en el núcleo de la sostenibilidad financiera del Plei.</p>
<p>Propósitos orientadores al 2034</p>	<p>Campus pensados para la vivencia universitaria Los campus de la UNAL deben ser referentes a nacionales y latinoamericanos en innovación pedagógica, ambiental y tecnológica, que permitan prácticas institucionales de gestión del conocimiento con referentes inclusivos, de respeto por la diversidad, comunitarios, saludables y ecosostenibles.</p> <p>Campus que cierran brechas Todas las sedes de la UNAL deben contar con infraestructura y planta física moderna, asequible, multifuncional, sostenible y sustentable que responda de manera oportuna y eficiente a las características de la comunidad universitaria y del territorio, con prioridad en las Sedes de Presencia Nacional.</p>
<p>Estrategias</p>	<p>Integrar y atender los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en todos los proyectos de infraestructura, de soporte tecnológico y de Transformación Digital de la UNAL.</p> <p>Implementar y consolidar el Ecosistema de Campus y Campos Sustentables UNAL.</p>
<p>Acciones</p>	<p>Inventario y estudio de infraestructura, tecnología y equipos Establecer para cada PGD un inventario y un estudio de inversión actualizado de necesidades y proyecciones de infraestructura física, tecnológica y de equipos robustos en todas las sedes de la UNAL.</p> <p>Hoja de ruta en los PGD Definir en cada PGD hojas de ruta en infraestructura y tecnología para todos los campus de las sedes, que incorporen los énfasis para la gestión del conocimiento, la gestión ambiental-energética-bienestar y el cumplimiento de los ODS, mediante mecanismos como la articulación de las evaluaciones de impacto y de riesgos ambientales, de eficiencia energética y cambio climático; los programas y espacios de bienestar universitario; las recomendaciones de la evaluación a la Reforma Académica; los focos de conocimiento; el Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETI); la estrategia de Transformación Digital y el plan de inversión o financiación.</p> <p>Campus como aula total Integrar de forma gradual los campus de la UNAL a los territorios y a las comunidades que los acogen, para que sean aprovechados como espacios de conocimiento, inclusivos y ecosostenibles, a través de actividades permanentes que promuevan culturas del diálogo, del bienestar social, espacios para el reconocimiento de la diversidad y la multiplicidad de saberes.</p>
<p>Actores responsables principales</p>	<p>DNPE, GNFA, DNED, Comité Técnico Nacional de Gestión Ambiental (CTNGA), Dirección Nacional de Bienestar, Consejo Nacional de Directores de Bienestar Universitario, Vicerrectoría General, y vicerrectorías y direcciones de sede.</p>

Síntesis de las grandes apuestas del Plei 2034



Sistema de Planeación de la UNAL: armonizando Plei - PGD - PAI

El Acuerdo 238 de 2017 del CSU, “Régimen de planeación y evaluación permanente de resultados”, garantiza el cumplimiento de los principios de armonización y continuidad de los instrumentos del Sistema de Planeación de la Universidad a partir de:

- Armonía, coherencia y correspondencia entre el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Global de Desarrollo (PGD) y el Plan de Acción Institucional (PAI), para asegurar la construcción sobre lo construido.
- Continuidad para asegurar la real ejecución de los programas y proyectos que se incluyan en el PGD y en el PAI, propendiendo porque tengan cabal culminación, y, en caso de ser necesario, que su ejecución trascienda el PGD vigente.

Este Sistema de Planeación se caracteriza entonces por su condición unificadora de la planeación estratégica institucional y de la planeación táctica, señalando de manera armoniosa y coherente la ruta para el desarrollo de la Universidad, así:

- El Plei, como el derrotero del desarrollo institucional en el largo plazo, para las diferentes administraciones rectorales y los diversos niveles de la Universidad.

- El PGD como el instrumento de concreción del Plei en cada uno de los periodos de gestión rectoral. Lo conforma una parte general, que contiene los ejes o líneas estratégicas, los objetivos, programas y metas, y una parte denominada “Plan de inversiones”, que contiene los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión y la proyección de los recursos financieros requeridos para su ejecución.
- El PAI como el instrumento de gestión anual que, a través de acciones y proyectos, permite orientar de forma articulada los procesos, instrumentos, talento humano y recursos disponibles de la Institución, hacia el logro de las metas establecidas en el PGD y el cumplimiento de los fines misionales.

Las autoridades señaladas como instancias del Sistema de Planeación son las principales garantes de la ruta y de la coherencia entre planes, estrategias y procesos institucionales; estas son: Consejo Superior Universitario, Consejo Académico, Rector, Comité Nacional de Planeación Estratégica, DNPE, Oficinas de Planeación y Estadística de Sede o su equivalente, y Consejos de Sede o su equivalente.

La armonización del PGD con el PAI es un ejercicio que se viene realizando en la Universidad hace

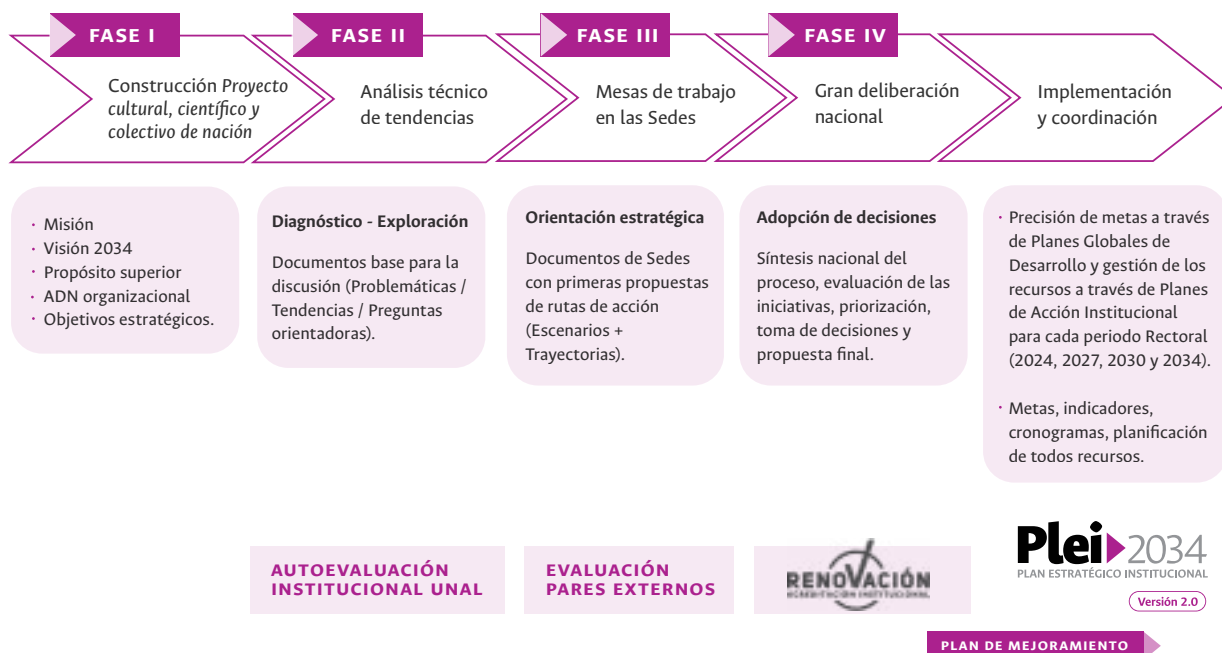
más de veinte años. Los lineamientos están debidamente reglados y la norma que los rige ha sido actualizada recientemente, conforme a la dinámica institucional del modelo interse-des⁵.

En la armonización del Plei con los PGD, normativamente existe el lineamiento que se ha establecido en el Acuerdo 238 de 2017 al respecto: “el Plan Global de Desarrollo es el instrumento de concreción del Plan Estratégico Institucional en cada uno de los periodos de gestión rectoral, formulado colectivamente a partir de la propuesta de gobierno del Rector designado”. Sin embargo, en la práctica no se tiene la misma experiencia institucional y claridad instrumental que en el caso anterior, pues este es un ejercicio inédito en la Universidad.

Por lo tanto, al proceso de formulación del Plei, que es donde el Acuerdo 238 de 2017 concentró la mayor parte de sus directrices, se le debe sumar una etapa o fase de implementación y coordinación, como se observa en la figura 1.

5. Ver Resolución 355 de 2022 de Rectoría, “Por la cual se precisan los lineamientos generales de los proyectos de inversión que hacen parte del Plan de Acción Institucional de la Universidad Nacional de Colombia”, en http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=100287#13).

Figura 1. Proceso de formulación, implementación y coordinación del primer Plan Estratégico Institucional de la UNAL con horizonte al 2034



Fuente: Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

Para esto sería necesario actualizar el Acuerdo 238 de 2017, ya sea en el marco de la misma norma o a través de reglamentaciones derivadas (como por ejemplo es el caso de la armonización PGD – PAI), generando lineamientos más precisos. En esta vía, y producto del aprendizaje de este primer proceso de formulación del Plei, se recomienda que el CSU, máxima autoridad de la Universidad, a través de sus atribuciones garantice que las propuestas de gobierno de los candidatos a la Rectoría se articulen y

sean coherentes con lo definido en el Plei 2034, siendo este un importante considerando o factor de valoración durante el proceso de designación.

Vale la pena precisar que el Plan Global de Desarrollo 2022-2024 (PGD 2024), se armonizó con el Plei 2034 Versión 1.0, avalado por el CSU en abril de 2021. Precisamente el PGD 2024 se fundamenta en la propuesta rectoral de la profesora Dolly Montoya Castaño, “Universidad Nacional de Colombia: Proyecto colectivo para la formación integral y el desarrollo sostenible

de nación”, con la que fue designada Rectora para el periodo 2021-2024. Esta propuesta no solo da continuidad a las semillas de transformación del PGD 2019-2021 –cuya construcción colectiva fue precisamente la Fase I del proceso de formulación del Plei 2034–, sino que también fue una intención manifiesta de esta administración que el PGD 2024 formara parte de la mirada a corto y mediano plazo del Plei.

Por otra parte, es importante señalar que la actual versión 2.0 del Plei no incorpora indicadores

de medición. Existe una dificultad institucional para construir indicadores proyectados en muchos de los núcleos abordados por el Plei al 2034, en su actual versión. Como se puede observar en el capítulo 3 de este documento, el informe de evaluación en el marco de la Renovación de la Acreditación Institucional hizo referencia especial a los sistemas de indicadores para tomar decisiones oportunas y correctivas en la Universidad, considerando que aún se encuentran en proceso de construcción. El PGD 2024 integra una primera línea de indicadores y el Plei en su versión 2.0 señala en sus núcleos ciertas acciones estratégicas orientadas a construir baterías de indicadores más potentes en los futuros PGD, por lo que será a través de los reportes de cumplimiento de las metas de cada PGD que se podrá evidenciar, por el momento, el cumplimiento de las orientaciones estratégicas establecidas en el Plei. En la medida en que el componente “Monitoreo, seguimiento y evaluación” sea más integral, sistemático y robusto, y que la UNAL como organización se permee de una cultura del dato, será más fácil consensuar y precisar las medidas para el monitoreo y seguimiento de todos los instrumentos del Sistema de Planeación. Se debe reconocer que es una tarea aún pendiente y de largo aliento. En consecuencia,

este asunto también tendrá que ser observado y ajustado en el componente “Monitoreo, seguimiento y evaluación”, en el marco de las actualizaciones que requiere el Acuerdo 238 de 2017.

Por último, el plan de mejoramiento que implica la Acreditación Institucional será parte fundamental de los PGD al 2034. No solo porque el Plei recoge e integra los resultados de la acreditación en sus orientaciones prospectivas y estratégicas, sino también porque los PGD fueron –y deberán seguir siendo– el instrumento que facilita y orienta los recursos necesarios para dar cumplimiento a los planes de mejoramiento derivados de los procesos de Acreditación Institucional (2010 y 2021), que impulsan a su vez los procesos de Acreditación de los Programas Curriculares.

Puntos para avanzar en la construcción, socialización, apropiación y revisión periódica del Plei 2034

- El Plei 2034 evoluciona a esta versión 2.0 como consecuencia de las retroalimentaciones que han realizado diferentes instancias y actores de la comunidad universitaria después de su presentación al CSU en abril de 2021.
- El PGD 2022-2024, “Proyecto cultural, científico y colectivo de

El Plei 2034 evoluciona a esta versión 2.0 como consecuencia de las retroalimentaciones que han realizado diferentes instancias y actores de la comunidad universitaria después de su presentación al CSU en abril de 2021.

nación”, se construyó orientado por el Plei 2034, logrando así una armonización de estos dos instrumentos de la planeación (PGD 2022-2024 y Plei con horizonte al 2034), como lo establece el Acuerdo 238 de 2017.

- La DNPE diseñará y presentará al CSU una propuesta para la actualización y el mejoramiento periódico del Plei.
- La DNPE diseñará y presentará al CSU una propuesta para el seguimiento y la evaluación de la planeación Plei, que incluye tablero de control e indicadores Plei.
- La DNPE, el Comité de Planeación Estratégica y Unimedios le presentarán una propuesta al CSU sobre la estrategia de comunicación, socialización y apropiación del Plei en la comunidad universitaria.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA



Plei ▶ 2034
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
Versión 2.0

El futuro lo
construimos **hoy**



▶ Documento Plei 2034
shorturl.at/qLPU9