

PGD ▶ 2021

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO

PROYECTO CULTURAL Y COLECTIVO DE NACIÓN



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN:	4
PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2019 – 2021 “PROYECTO CULTURAL Y COLECTIVO DE NACIÓN”	17
ELEMENTOS QUE FUNDAMENTAN LA ESTRATEGIA DE LA UNIVERSIDAD	17
Misión: los fines de la Universidad Nacional de Colombia.	17
Visión 2030.	18
Propósito Superior y ADN Organizacional.	19
COMPONENTE ESTRATÉGICO PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2019 - 2021	20
Estructura del componente estratégico	20
Líneas de Política.	22
<i>Política No 1.</i>	22
<i>Política No 2.</i>	24
<i>Política No 3.</i>	26
<i>Política No 4.</i>	26
Ejes estratégicos	28
Eje estratégico 1: Hacia una organización centrada en el aprendizaje colaborativo.	28
Eje estratégico 2: Avanzando en el futuro próximo hacia la investigación y creación artística como factor de desarrollo, innovación social, innovación tecnológica y emprendimiento con valor creado.	30
Eje estratégico 3: La Universidad, como proyecto cultural de la Nación, se orienta a la construcción, desde el conocimiento, de una sociedad flexible, sostenible y en paz que se transforma y adapta permanentemente.	32
Eje estratégico 4: Organización sistémica y efectiva, que evoluciona a través del liderazgo colectivo.	33
Objetivos Estratégicos.	34
Programas.	36
Programa 1: Universidad como proyecto cultural y colectivo de nación que se transforma para formar seres integrales y autónomos, con actitudes ciudadanas, como agentes de cambio ético y cultural con responsabilidad social.	36
Programa 2: Cobertura responsable como factor de equidad y de democratización del conocimiento.	41
Programa 3: Innovación académica como motor de cambio institucional.	42
Programa 4: Acompañamiento para la Universidad que aprende.	44

Programa 5: Fortalecimiento de la cultura de la autoevaluación y seguimiento de la calidad académica.	47
Programa 6: Transformación cultural desde el reconocimiento y visibilización de las capacidades de la comunidad académica y sus relaciones, para responder a los retos de país, a través de la generación de nuevo conocimiento, el trabajo colaborativo e interdisciplinario, la creación artística, la innovación social y tecnológica y el emprendimiento.....	50
Programa 7: Comunidad Universitaria en nuestras 9 sedes, que aporta a la transformación de la sociedad, a través de la gestión del conocimiento y la cultura, y contribuye a la consolidación de la paz, la democracia, la inclusión social y el desarrollo integral con enfoque territorial, dentro del proyecto general de la Nación.	70
Programa 8: Fortalecimiento de la participación de la universidad en la construcción de opinión pública informada, la apropiación social del conocimiento y la formulación de políticas públicas.	73
Programa 9: Comunidad universitaria saludable, incluyente, diversa, dialogante y transformadora.....	74
Programa 10: Ética para una comunidad universitaria integrada y solidaria.	81
Programa 11: Fortalecimiento e integración de los sistemas de información para el mejoramiento de la gestión y la toma de decisiones basadas en evidencia.....	84
Programa 12: Liderazgo colectivo y gobernanza universitaria.	87
Programa 13: Transformación de la cultura organizacional y de la gestión institucional.	94
Programa 14: Desarrollo institucional sostenible.	99
Metas Plan.	109
ANEXOS.....	112
TABLAS PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	112

INTRODUCCIÓN:

Formular un nuevo plan de desarrollo en cualquier organización requiere, entre otras miradas, pensar sobre el quehacer del pasado, del actual y sobre el futuro deseado y posible. Sin embargo, por considerarse obvio, algunas veces se deja fuera de la reflexión los principios, el ADN de la organización y el propósito superior de la Institución. Superar esto, implica conocer los orígenes de las mutaciones adaptativas pasadas, entender por qué se hace hoy lo que se hace y a qué llamados o necesidades de la sociedad se responde y se debe responder en el futuro.

En el marco del Sesquicentenario de la Universidad Nacional de Colombia, celebrado durante el año 2017, la comunidad universitaria y la sociedad colombiana en general, recapitularon y reflexionaron sobre la impronta y el legado de la institución. Hoy, este proceso continúa y toma un nuevo impulso, como consecuencia de la construcción participativa del Plan Global de Desarrollo 2019 - 2021 y del Primer Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2030.

Esta introspección demanda un análisis de la naturaleza de la Universidad, en la que se destacan aspectos como su carácter estatal, público y nacional y su búsqueda permanente por la excelencia, la equidad y la inclusión.

“La Universidad Nacional de Colombia, creada por la Ley 66 de 1867, es una comunidad académica cuya misión esencial es la creación, desarrollo e incorporación del conocimiento y su vinculación con la cultura. Es un órgano público estatal, autónomo e independiente, de rango constitucional (...) La Universidad Nacional de Colombia cumple, en nombre del Estado, funciones no administrativas orientadas a promover el desarrollo de la educación superior hasta sus más altos niveles, fomentar el acceso a ella y desarrollar la docencia, la investigación, las ciencias, la creación artística y la extensión, para alcanzar la excelencia y los fines señalados en el artículo 2 del Decreto Extraordinario 1210 de 1993 y en este Estatuto.

Por su carácter nacional y para un mejor cumplimiento de su misión de contribuir a la identidad de la Nación en su diversidad, la Universidad Nacional de Colombia está constituida por las Sedes creadas a la fecha de vigencia del presente acuerdo y por aquellas que se creen o integren en el futuro, en armonía con sus planes y programas de desarrollo”¹.

Es importante resaltar de la anterior definición, oraciones que son sustanciales y conllevan a cuestionamientos clave para la reflexión:

¹ Artículo 1. Acuerdo 011 de 2005 del Consejo Superior Universitario de la Universidad Nacional "Por el cual se adopta el Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia".

(...) cumple, en nombre del Estado, funciones no administrativas orientadas a promover el desarrollo de la educación superior hasta sus más altos niveles, fomentar el acceso a ella (...)

En el Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia se establece que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social que busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

De otra parte, en la Ley 30 de 1992, se señala a la Educación Superior como un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado que debe ser accesible a quienes demuestren poseer las capacidades requeridas y cumplan con las condiciones académicas exigidas en cada caso. De manera complementaria, el acceso también contempla la gestión y transferencia a la sociedad del nuevo conocimiento, resultado de la investigación y de las funciones académicas de docencia, extensión y gestión del desarrollo humano, como un bien público o común.

Comprender este enunciado, implica evaluar qué significa “servicio o bien público” y “acceso a”; un debate que tiene muchas aristas.

Desde una visión economicista la distinción entre un servicio o bien privado y bien público responde a dos preguntas básicas. La primera es si tiene la propiedad de la rivalidad; es decir, que si es utilizado por una persona no puede ser utilizado por otra. La segunda pregunta es respecto a si tiene la propiedad de exclusión; es decir, si es posible excluir a una persona de sus beneficios, sobre la base de determinados criterios, sin incurrir en grandes costos (cuando la exclusión es imposible, también lo es la utilización del sistema de precios, ya que no existe el incentivo para pagar). Los bienes privados se caracterizan por cumplir la propiedad de la rivalidad y de la exclusión, luego los bienes públicos puros, se caracterizan por no cumplirlas².

Desde esta mirada la educación, así sea estatal, no es un servicio público en sentido estricto³, y puede ser provisto por el Estado o por particulares. Dentro de los argumentos que se usan en favor de la provisión pública de la educación se encuentran las consideraciones distributivas: los precios racionan los bienes privados, los consumidores que pueden y quieren pagar el precio exigido obtienen el bien y los que no, no. Por lo tanto, las oportunidades de los jóvenes no deberían depender de la capacidad de pago asociada a la riqueza de su familia sino del ejercicio de un derecho. También se encuentran las consideraciones sobre el crecimiento económico: la inversión en capital humano, al igual que la inversión en capital físico, mejora la productividad y con ello el crecimiento económico.

² Stiglitz, Joseph. *Los bienes públicos y los bienes privados suministrados por el Estado*. En: La economía del Sector Público. Antoni Bosch, 2000, pp. 149 – 179.

³ Es fácil cobrar los servicios de educación a cada estudiante y el suministro del servicio de educación a más personas tiene considerables costes que generan rivalidad.

En el otro lado del espectro están quienes abogan por una mayor provisión del servicio desde lo privado, sinónimo de una mínima provisión por parte del Estado, quien, según ellos, debe focalizar y destinar sus ayudas exclusivamente a las familias con bajos ingresos o en condiciones vulnerables: Ante la presencia de déficit en coberturas y dadas las restricciones en los recursos disponibles, los gobiernos deben responder con la adopción de políticas y programas orientados exclusivamente a grupos de población con problemas de acceso al servicio educativo; de lo contrario, las intervenciones no serían eficientes en términos económicos, no responderían al interés colectivo de la sociedad y otorgarían privilegios a particulares que no lo necesitan. Desde este mismo enfoque, si bien no es de esperar que el mercado por sí solo sea capaz de generar distribuciones equitativas en la provisión de bienes y servicios, las intervenciones solo deben hacerse cuando estén destinadas a promover una mayor equidad (política social). Para quienes comparten esta concepción, el Estado, como actor público, solo debe conservar el monopolio de las funciones que no pueden cumplir los particulares sin alterar las reglas de la libre competencia y la eficiencia del mercado.

Esta aproximación, en la que la definición de lo público se construye sobre la definición, o negación de lo privado, y en la que el criterio para intervenir desde el Estado o desde lo particular se limita al concepto de competencia y eficiencia del mercado, deja muchos vacíos. Para el profesor Leopoldo Múnera, “La caracterización y delimitación contemporáneas de lo público y lo privado encierra debates de naturaleza política e ideológica, que no pueden ser resueltos con definiciones técnicas, axiológicamente neutras, tendientes a establecer nuevos mojones conceptuales (...)”⁴ y refuerza “Lo público en las sociedades contemporáneas no hace referencia simplemente al Estado como regulador sistémico de las actividades individuales, sino a la forma como bajo su dominio se conserva y transforma lo comunitario y lo colectivo”⁵.

Según Múnera “Bajo la dialéctica de los mecanismos del poder, en el juego de la dominación, la resistencia, la negociación y la liberación, se consolidaron procedimientos sociales, formales e informales, para la construcción de lo colectivo, teniendo como fundamento de legitimación a la comunidad. En estos procesos y procedimientos, el concepto de lo público se enriqueció y pasó a comprender un conjunto de prácticas sociales indispensables para la búsqueda del interés colectivo y para evitar la privatización del conjunto de la sociedad”⁶. Es en este sentido que Múnera estructura caracterizaciones de lo público que van mucho más allá del entendimiento economicista anteriormente descrito, y que pueden ser aplicadas perfectamente para comprender el servicio público que promueve y al que da acceso la Universidad Nacional de Colombia. Es decir, dentro de las

⁴ Múnera Ruiz, Leopoldo. *La tragedia de lo público*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2001. p. 9.

⁵ *Ibíd.*, p. 10.

⁶ *Ibíd.*, p. 13.

prácticas que se destacan al interior y alrededor de la Universidad en favor del interés colectivo y que refuerzan el concepto de lo público según este autor, se encuentran:

- a. “La formación de consensos, en condiciones de libertad y equidad, y de acuerdo con reglas de juego predefinidas, para intentar construir una voluntad común”⁷.

Por definición, las universidades son el centro de discusión para ejercer el natural derecho de pensar, opinar, argumentar y disentir. Yendo más allá, la universidad debe ser el lugar donde se logren consensos básicos en materia de políticas públicas, donde se promuevan nuevas modalidades de representación que establezcan canales institucionales para las demandas de participación social, donde se desarrollen y acepten colectivamente valores ético-morales en el marco de una cultura cívica democrática, donde se desarrolle en sus estudiantes y egresados actitudes y juicios críticos sobre instituciones, procesos y actores. Así la educación y la universidad se constituyen en medios eficientes de movilidad e integración social⁸, que garantizan la libertad y la equidad.

- b. “La búsqueda de visibilidad de las decisiones que se toman en nombre de la colectividad y de los procedimientos para adoptarlas”⁹.

Para la Universidad esto se traduce en la búsqueda de transparencia en las decisiones que se toman en los cuerpos colegiados y la alta dirección y en el compromiso de informar y explicar sobre el cumplimiento e impacto de su misión. Transparencia también en los procedimientos y en los criterios del examen de admisión de estudiantes, que es el inicio institucional de la exclusión, al tener que seleccionar entre todos los aspirantes a quienes “pueden”, aquí y ahora, ejercer el derecho a la educación universitaria; en los procedimientos y en los criterios de focalización como fórmula para atender las necesidades de la comunidad universitaria en materia de bienestar; en los procedimientos y en los criterios de los concursos para proveer cargos docentes y administrativos; y en los procedimientos y en los criterios para elegir las representaciones a los cuerpos colegiados internos o externos, por mencionar algunas.

- c. “La formación de pertenencias e identidades colectivas heterogéneas sobre un principio de pluralismo político y social”¹⁰.

Nuevamente, por definición, la universidad es un sistema plural que acepta, reconoce y tolera la existencia de diferentes posiciones o pensamientos. El profesor Carlos Garzón, citando al profesor Antanas Mockus, señala que “la universidad, y específicamente la universidad pública, requiere como condición de eficacia de un pluralismo cualificado por

⁷ *Ibíd.*, p. 13.

⁸ Fernández Lamarra, Norberto. *Universidad, sociedad y conocimiento Reflexiones para el debate*. Argentina. 2014. En: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772014000300008

⁹ Múnera, Leopoldo, op. cit., p. 15.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 16.

la discusión y confrontación permanentes, dado que la diversidad —de saberes, de disciplinas— multiplica las posibilidades de interpretación, a la vez que las somete a ciertas exigencias de coherencia interna y contrastación externa desde una mirada inter y transdisciplinaria”¹¹.

En consideración a lo anterior, “Lo público entraña la articulación de lo diverso en un espacio común”¹², por ello es poco práctico pedirle a la universidad posiciones oficiales sobre aspectos en los cuales conviven concepciones contrarias, cosmovisiones diferentes sobre asuntos complejos como, por ejemplo, los juicios acerca de la sostenibilidad ambiental de la acción minera, especialmente aquella a cielo abierto o de la fracturación hidráulica para explotar hidrocarburos.

d. “El carácter irreductible del bien, el uso y el interés común. La apropiación de lo colectivo implica la disolución de lo público”¹³.

Como menciona Múnera, “lo público descansa sobre procesos sociales que excluyen de la esfera individual bienes, prácticas u objetivos que no son susceptibles de ser parcelados, distribuidos o apropiados”¹⁴. De acuerdo con esto, en el accionar colectivo ¿cómo excluir del interés común las necesidades del conocimiento y sus respuestas, la ciencia y la técnica, el saber y el cómo hacer las cosas?

Lo público son espacios en donde “imperla la necesidad de la realización en los otros y con los otros (...), [sobre la base de un principio en función del cual, la libertad de los demás, lejos de limitar la propia libertad es su premisa necesaria y su confirmación”¹⁵. En virtud de ello, la Universidad forma ciudadanos éticos, reflexivos, capaces de realizarse en sociedad y para la sociedad, bajo principios de libertad y respeto. El aporte de la Universidad a la movilidad social de las personas y al desarrollo equitativo y productivo de la sociedad no es reductible a lo privado, son productos sociales.

Es en el entendimiento de estos argumentos, que la Universidad en nombre del Estado, asume el deber de promover el desarrollo de la educación superior hasta sus más altos niveles, y el acceso a ella como servicio público y define, en su naturaleza, como fines¹⁶:

¹¹ Garzón Gaitán, Carlos Alberto. *¡Volver a los fundamentos! Lo nacional y lo público de la Universidad Nacional de Colombia*. En: Visión 2034: Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 3. Universidad Nacional de Colombia. p. 143.

¹² Múnera, Leopoldo, op. cit., p. 17.

¹³ *Ibíd.*, p. 17.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 17.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 17.

¹⁶ Artículo 3. Acuerdo 011 de 2005 del Consejo Superior Universitario de la Universidad Nacional "Por el cual se adopta el Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia"

- Contribuir a la unidad nacional, como centro universitario abierto a todas las creencias, corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, culturales, regionales y locales.
- Formar ciudadanos libres, con valores democráticos y de tolerancia, comprometidos con los deberes civiles y con los derechos humanos. Profesionales e investigadores con una sólida base científica, ética y humanística, dotados de conciencia crítica, que les permita actuar responsablemente frente a los requerimientos y tendencias del mundo contemporáneo y liderar creativamente procesos de cambio.
- Crear y asimilar críticamente el conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía.
- Ser un ambiente propicio para el desarrollo personal de sus integrantes y de sus grupos de investigación; de los procesos individuales y colectivos de formación.
- Prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico, tecnológico, técnico, 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.

En los fines de la Universidad está su misión, así se ha concebido desde la promulgación de la Ley en la que se reconoce su régimen especial. Bien argumenta el profesor Garzón que “el carácter público de una institución le genera derechos, pero también deberes que se materializan a partir de los fines institucionales. La misión básica de la Universidad es gestionar el conocimiento como bien público orientado al bien común mediante procesos académicos y formar ciudadanos íntegros al más alto nivel que estén dispuestos y en capacidad de transformar la sociedad colombiana y que aporten sus conocimientos y capacidades para eliminar la desigualdad”¹⁷.

Además del carácter público de la Universidad, el carácter nacional es trascendental en su naturaleza:

Por su carácter nacional y para un mejor cumplimiento de su misión de contribuir a la identidad de la Nación en su diversidad la Universidad Nacional de Colombia está constituida por las Sedes creadas a la fecha (...)

El Decreto Presidencial 1210 de 1993 establece que la Universidad Nacional de Colombia es un ente universitario autónomo del orden nacional cuyo ámbito principal de proyección es el territorio nacional.

Qué implica que el campo de acción sea todo el territorio nacional y qué significa contribuir a la identidad de la Nación en su diversidad se explica a continuación. Esto conlleva la revisión del concepto territorio y del concepto nación.

¹⁷ Garzón Gaitán, Carlos Alberto, op. cit., p. 140.

Para el profesor Germán Palacio el territorio es “un espacio políticamente acotado y apropiado material y simbólicamente, sobre el que una sociedad determinada reivindica y garantiza a todos, o parte de sus miembros, derechos de acceso, control y uso de los recursos”¹⁸. También usa el concepto de territorialidad humana que “alude a cuatro elementos referidos al espacio: control (jurídico - político), identidad (cultura), exclusividad (soberanía), organización compartimentalizada (administración), y genera un sentido de pertenencia y un modo de comportamiento hacia el exterior de ese espacio”¹⁹.

Por su parte, las definiciones más básicas de nación se refieren a la identidad que comparten los habitantes de un territorio, asentada en una historia, costumbres, hábitos y destino comunes. Sin embargo, hay quienes argumentan que el vínculo entre nación y territorio no es tan inmediato.

En este sentido se puede recurrir a dos modelos de nación; la nación cívica o política, por un lado, y la nación cultural o étnica por otro. La nación étnica se fundamenta en una concepción genealógica que cimienta la unidad en una ascendencia común, unos mitos de origen, identidad de costumbres y de memoria histórica y una lengua vernacular²⁰. Por su parte, el modelo de nación cívica o política se sustenta en un sistema único de ocupación y producción, leyes comunes con derechos y deberes legales idénticos para toda la población, un sistema educacional público y masivo y una única ideología cívica. En la realidad ambos modelos se sobrepone y no son tanto los elementos constitutivos los que definen la diferencia entre uno y otro tipo de nación, sino la apelación original a un fundamento étnico o a un fundamento político: en el modelo de nación étnica el sentimiento nacional es anterior al Estado-nación y su fundamento básico es la comunidad. En cambio en el modelo de nación cívica, centrado en el Estado, el fundamento es el ciudadano como miembro individual de la nación, idéntico en derecho a todos los demás²¹.

Entonces, en la nación étnica el concepto de territorio no se encuentra en los elementos originales, mientras que para el modelo cívico el país “es la condición previa de cualquier nación, y esta última es una unidad territorial, una comunidad política que reside en su propio territorio histórico, el cual pertenece exclusivamente al conjunto de la ciudadanía igual que ésta pertenece a aquél. De tal forma, se produce una identificación entre comunidad política y definición territorial. Asimismo, el desarrollo de una legislación pública se identifica con el control territorial, ya que la configuración del Estado-nación implica una regulación social sobre un territorio delimitado. Ello toma forma a través del

¹⁸ Palacio Castañeda, Germán. *Territorios y territorialidades de la Universidad Nacional de Colombia y el sistema de educación superior*. En: Visión 2034: Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 2. Universidad Nacional de Colombia. p. 137.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 138.

²⁰ Se refiere especialmente al idioma o lengua: Doméstico, nativo, de la casa o país propios.

²¹ Quijada, Mónica. “Nación y territorio: la dimensión simbólica del espacio en la construcción nacional Argentina. Siglo XIX”. *Revista de Indias*, vol. LX, núm. 219, 2000. pp. 374 – 375.
<http://digital.csic.es/bitstream/10261/8768/1/NACI%C3%93N%20Y%20TERRITORIO.pdf>

establecimiento de instituciones centrales cuyo dominio se expande monopólicamente por todo el territorio definido”²².

En Colombia el concepto de Nación implícito en la Constitución Política recoge ambas acepciones: un proyecto de vida colectivo en un territorio; habitantes que se reconocen diversos étnica y culturalmente, que protegen tal diversidad, que comparten un idioma oficial respetando las lenguas y los dialectos de comunidades con tradiciones lingüísticas propias; nacionales por nacimiento o por adopción; presencia del Estado fundamentada en su deber de asegurar una prestación eficiente de servicios públicos a todos los habitantes del territorio; Estado que reconoce, sin discriminación alguna, la primacía de los derechos inalienables de las personas y que protege las riquezas y el patrimonio cultural y natural de la nación... aunque explícitamente la realidad difiere del concepto.

Entre los estudiosos de la historia del país, existe una visión compartida de que Colombia siempre ha sido una nación fragmentada, en donde el territorio y su control le ha sido disputado al Estado continuamente y que, en parte, tal situación emana en el Estado colonial que nunca logró imponer su dominio en la totalidad del territorio de lo que hoy constituye Colombia.

Para Margarita Serje en su libro *El Revés de la Nación*, “Durante los tres siglos de ocupación colonial se consolidó una serie de espacios articulados al proyecto de urbanización, a la producción y al comercio metropolitanos que ocuparon, grosso modo, el eje Norte-Sur de las tres cordilleras y la costa Caribe entre los ríos Sinú y Magdalena. Paralelamente, hubo otro conjunto de zonas que se marginaron de este ordenamiento, debido a razones múltiples, que se presentaron muchas veces de manera simultánea: frentes de resistencia indígena o cimarrona, una extrema dificultad de acceso que las definió en términos de aislamiento, sus características climáticas y naturales y/o la carencia de recursos identificados como interesantes o explotables que las hacían poco atractivas para el poblamiento colonial (...) Desde la Constitución de 1863 se estableció que estas “enormes extensiones selváticas”, de gran potencial económico e incapaces de gobernarse a sí mismas por estar pobladas de tribus salvajes, fueran administradas directamente por el Gobierno central para ser colonizadas y sometidas a mejoras. Se conocen desde entonces como territorios nacionales, tutelados por un régimen especial (...) Hoy son conocidas como “zonas de orden público”, donde reina el desorden público, igual que durante muchos años fueron territorios nacionales, los menos nacionales de los territorios, las “fronteras internas” que están hoy en el ojo del huracán del intenso conflicto armado que vive el país. Se han convertido en los bajos fondos del espacio nacional, en su revés, en su negativo. Transformados en “vastos soledades”, sus paisajes y sus habitantes se han visto reducidos a pura representación”²³.

²² *Ibíd.* p. 375

²³ Serje de la Ossa, Margarita Rosa. *El Revés de la Nación: Territorios salvajes, fronteras y tierras de nadie.* Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Antropología, CESO, Ediciones Uniandes, 2011. p.p. 15 – 17.

De acuerdo con lo expuesto, para Serje, estas “zonas de orden público” o “territorios nacionales”, se transfiguran en un contexto particular que delimita las formas en que el Estado, como agente del proyecto económico y cultural moderno de la Nación, produce dinámicas bajo las cuales, la continuidad histórico-geográfica de una serie de grupos y paisajes sociales se ve borrada o recontextualizada para inscribirlos dentro de la estética y la ideología del progreso y desarrollo, con la cual se busca reescribir la historia y la geografía nacional. Es decir, en la forma de caracterizar y diagnosticar estos territorios (El mito de la Frontera: Periferia que se asocia a lo salvaje y a la ausencia del Estado y su orden), por parte de quienes en nombre de la Nación han definido el conjunto de prácticas y políticas para estos lugares y sus habitantes, radica cómo estas zonas se han integrado al proyecto de nación: a partir de la conquista y la redención, con una serie de intervenciones que podrían considerarse caóticas, desordenadas y contradictorias, que comprenden una lógica de continuidad a las políticas coloniales con las que se buscó apropiarse las fronteras del imperio fuera de su control y se implantaron sistemas extractivos²⁴.

Lo anterior implica que “el problema se reduce a la ausencia del Estado, al hecho de que no se ejerce plenamente la soberanía. Esta ausencia ha mostrado ser, sin embargo, más que una expresión de la debilidad o de la disfuncionalidad del Estado (incapacidad, baja cobertura, corrupción, etcétera), la forma particular que ha caracterizado históricamente su acción frente al conjunto de realidades que ha sido considerado como fronteras internas: el país anclado en el pasado y en el desorden, que espera ser redimido por la llegada del progreso para poder así ingresar a la nación y hacer parte de la historia. El concebir las realidades fronterizas de manera autorreferencial, como externas a la nación, e incluso como opuestas a ella, impide reconocerlas como producto de un mismo devenir, de un mismo contexto: ha contribuido a su reificación, al tiempo que oculta los procesos mediante los cuales se establecen y se decretan su diferencia y su separación. Por lo demás, desde la perspectiva de su relación con la periferia resulta inocultable que el proyecto nacional se ha visto reducido a su incorporación a la economía metropolitana; es decir, a los sistemas económicos y militares necesarios para garantizar la explotación intensiva y extensiva de sus poblaciones y paisajes”²⁵.

Precisamente, el proyecto de nación que es la Universidad Nacional de Colombia trasciende la concepción de las realidades fronterizas como opuestas o externas a la nación, así como la visión de que tales realidades son consecuencia de una “ausencia del Estado”. Y es que la Universidad nace de la integración de muchas escuelas e instituciones de educación superior que surgieron en sus propios territorios, bajo su propia lógica y que se juntaron para constituir lo que hoy es la Universidad Nacional de Colombia. Un proyecto que reconoce los múltiples actores que lo integran y que se fundamenta en su diversidad histórica, étnica, cultural y socioeconómica. Concibe la Nación como un sistema integrado

²⁴ *Ibíd.*, p.p. 36 - 43

²⁵ *Ibíd.*, p.p. 308 - 309

de regiones, y a las sedes que conforman la Universidad, como oportunidades para articular y robustecer tal sistema. Cada Campus integra la pluralidad de la Nación y aspira a fortalecer la región colectivamente. Es un proyecto en el que sus integrantes, desde la misión de la Universidad, estudian y enriquecen el patrimonio cultural, natural y ambiental del país y contribuyen a la transformación y resignificación de la Nación colombiana desde las regiones.

En este sentido, es necesario un cambio en las expresiones y en el lenguaje. No se puede seguir hablando de sedes “andinas” y de “presencia nacional” o “fronteras olvidadas”, adjetivos concebidos bajo una mirada egocéntrica. Todas deben llamarse **sedes** y quienes las dirigen deben identificarse como líderes que reconocen y respetan las territorialidades de cada región y que merecen llamarse rectores de sede.

Es por esto que, de acuerdo con su carácter nacional y para contribuir a la identidad de la Nación en su diversidad, la Universidad Nacional de Colombia hace presencia y actúa a lo largo y ancho del territorio nacional, para lo cual incorpora en sus fines²⁶:

- Propender por la calidad de la educación, y por el avance de las ciencias y las artes y de la cultura con su riqueza diversa.
- Estudiar y enriquecer el patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación y contribuir a su conservación.
- Aportar a la equidad en todas sus dimensiones: social, económica, regional e institucional, entre otras.
- Promover el desarrollo de su comunidad académica, de la comunidad académica nacional y fomentar su articulación nacional e internacional.
- Estudiar y analizar los problemas estructurales de la nación colombiana y proponer, con independencia, formulaciones y soluciones pertinentes para estos.
- Contribuir mediante la cooperación con otras universidades e instituciones a la promoción, al fomento, al mejoramiento de la calidad y acceso a la educación superior.
- Estimular la integración y la participación de los miembros de la comunidad universitaria con el objetivo de lograr los fines de la educación superior.
- Y como ya se mencionó, hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a todos los sectores sociales que conforman la nación colombiana, gestionando el conocimiento como bien público, como bien común.

Es curioso que, siendo una Institución del Estado, es el mismo Estado el que no ha comprendido todavía su importancia estratégica (al menos es eso lo que señalan los hechos). Por el contrario, sus acciones han sido oscilantes y esporádicas, débiles o parciales.

²⁶ Artículo 3. Acuerdo 011 de 2005 del Consejo Superior Universitario de la Universidad Nacional "Por el cual se adopta el Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia"

Se debe avanzar en encontrar el camino para fortalecer y encauzar las acciones buscando que converjan territorio, territorialidades, Nación y Estado

Finalmente, esta mirada a los fundamentos de la naturaleza de la Universidad también requiere destacar:

(...) cuya misión esencial es la creación, desarrollo e incorporación del conocimiento y su vinculación con la cultura.

Hasta aquí se ha vislumbrado que la Universidad Nacional de Colombia, como Universidad de la nación, en nombre y representación del Estado, promueve el desarrollo de un servicio público, cuya función social es el acceso a los más altos niveles del conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura. Fomenta dicho acceso con equidad e inclusión, entendiendo la diversidad de la nación, el contexto de cada territorio, y haciendo presencia allí con su accionar académico. Contribuye así, a la elaboración y resignificación del proyecto de nación y estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país, haciendo partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana.

En conclusión, la Universidad Nacional de Colombia es la respuesta integral a múltiples demandas de la sociedad colombiana, por mencionar algunas:

- La Constitución Política establece como parte de los deberes del Estado, la promoción, fomento y acceso a la cultura de todos los colombianos, en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. Define la cultura, en sus diversas manifestaciones, como fundamento de la nacionalidad. Por lo tanto, específicamente, se compromete a promover la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la Nación.
- La Ley 397 de 1997 define la cultura en sus diversas manifestaciones, como el fundamento de la nacionalidad y actividad propia de la sociedad colombiana en su conjunto, como un proceso generado individual y colectivamente por los colombianos. Por lo tanto, establece que el Estado debe impulsar y estimular los procesos, proyectos y actividades culturales en un marco de reconocimiento y respeto de la diversidad y variedad cultural de la Nación colombiana y que en ningún caso se puede censurar la forma y el contenido ideológico y artístico de las realizaciones y de los proyectos culturales. Así mismo declara que es obligación del Estado y de las personas valorar, proteger y difundir el Patrimonio Cultural de la Nación. Por todo esto, precisa que el desarrollo económico y social debe articularse estrechamente con el desarrollo cultural, científico y tecnológico y que son valores culturales fundamentales y base esencial de una cultura de paz, el respeto de los derechos humanos, la convivencia, la solidaridad, la interculturalidad, el pluralismo y la tolerancia. Por eso reconocemos a la Universidad Nacional de Colombia como proyecto cultural y colectivo, exitoso de Nación.

- La Ley 30 de 1992 establece que la educación superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, que tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional y que sin perjuicio de los fines específicos de cada campo del saber, debe despertar en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país. Razón por la cual se debe desarrollar en un marco de libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra.

Además de la respuesta integral que es la Universidad Nacional de Colombia a las demandas de la sociedad, existe una consideración en su naturaleza que se debe destacar y es indeleble en su quehacer: *para alcanzar la excelencia.*

La Universidad atiende un proceso permanente de autoevaluación que tiene como objetivo la revisión y el mejoramiento continuo de sus funciones misionales, preservando así los derechos legítimos que de acuerdo con la ley tienen los usuarios del sistema de educación superior y la sociedad en general²⁷.

Derechos legítimos que también significan cerrar brechas. Un reciente estudio del Banco de la República²⁸, que estima el impacto diferencial de asistir a una universidad pública, versus

²⁷ “La educación ha sido siempre en las sociedades una condición de posibilidad de la vida colectiva. Sólo a través de ella la sociedad logra mantenerse unida alrededor de los principios que le dan identidad y que dan coherencia a las acciones de los asociados (ideas de bien, de justicia, de cooperación, saberes compartidos sobre la naturaleza y sobre el mundo social, formas de relación y de reconocimiento). La educación permite la apropiación por las nuevas generaciones del acumulado de conocimientos y técnicas construidos y sintetizados a lo largo de la historia y, también, la generación de nuevos conocimientos que la sociedad requerirá para enfrentar problemas en el futuro. Las sociedades dependen de la educación para mantener y para enriquecer su vida espiritual y su vida material. La educación debe hacer posible la construcción permanente de conocimiento, la ampliación de las posibilidades de desarrollo de las sociedades y el enriquecimiento constante de su capacidad de comprensión de sí mismas y de su entorno.

En la sociedad contemporánea, la preparación necesaria para intervenir eficazmente en el logro de los ideales sociales implica el acceso a conocimientos especializados y a formas de razonamiento que permitan juzgar con criterio de universalidad. Las instituciones de educación superior cumplen una tarea fundamental en la formación de competencias que se requieren para la productividad creciente de la sociedad y para la vida democrática. A la educación superior le compete formar intelectuales capaces de responder a las necesidades sociales con la herramienta de los conocimientos actuales, y de pensar y proponer alternativas viables de desarrollo que sean coherentes con los ideales establecidos a lo largo de la historia y expresados en las normas legales. La educación superior es responsable de la formación de profesionales capaces de crear conocimiento y de proponer nuevas formas de análisis y nuevas herramientas y relaciones de trabajo en todas las áreas. La educación superior es, en síntesis y como dice la Constitución, un servicio público que tiene una función social estratégica y que por tanto debe ser prestado con la mayor calidad posible”.

Sobre la Acreditación Institucional. Consejo Nacional de Acreditación. Tomado de: <https://www.mineducacion.gov.co/CNA/1741/article-186371.html>

²⁸ Banco de la República. *Estimating the Effect of Attending a Public versus a Private University in Colombia on Academic Achievement*. En Borradores de Economía. Núm. 968. 2016

una privada, en términos de valor agregado en el rendimiento académico de los estudiantes, evidencia una abrumadora superioridad en el progreso de quienes pertenecen a instituciones de educación superior pública. Comparación que se hace desde que el estudiante inicia la Universidad, medido por los resultados de la prueba ICFES o SABER 11, hasta el momento de su graduación, medido por los resultados de la prueba ECAES o SABER Pro. Con base en esto sugiere, que puede ser más rentable expandir la provisión pública de ciertos programas de educación superior que añaden mucho más valor que sus alternativas privadas. Generalmente la excelencia se asocia a posiciones destacadas en rankings internacionales y nacionales, en los que igual la Universidad siempre ocupa los primeros lugares, pero que no consideran en sus mediciones importantes aspectos y aportes en materia de equidad e inclusión, en el desarrollo de los territorios y sus territorialidades, como el descrito en este citado estudio.

Con base en esta introspección y análisis de la naturaleza de la Universidad (en donde se destaca el carácter estatal, público y nacional y la búsqueda permanente de la excelencia, la equidad y la inclusión) se establecieron los lineamientos estratégicos que orientarán el curso de acción de la Universidad Nacional de Colombia durante los próximos tres años.

La Rectora, con el apoyo y participación de la comunidad universitaria, dirigió el proceso de planeación y la formulación de su Plan Global de Desarrollo, procurando la integración y el desarrollo armónico de la institución. Proceso riguroso de planeación que garantizó una construcción de *abajo-arriba* y que incorporó una fuerte reflexión sobre los orígenes, el ADN y el propósito superior de la Institución, así como sobre los fundamentos de las mutaciones adaptativas pasadas que orientan en por qué se hace hoy lo que se hace y a qué llamados o necesidades de la sociedad se responde.

Hoy, como fruto de este trabajo colectivo, la Rectora y el equipo directivo de la Universidad Nacional de Colombia ponen a consideración de la sociedad colombiana “El proyecto cultural y colectivo de Nación”.

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2019 – 2021 “PROYECTO CULTURAL Y COLECTIVO DE NACIÓN”

ELEMENTOS QUE FUNDAMENTAN LA ESTRATEGIA DE LA UNIVERSIDAD

Con el propósito de establecer los lineamientos estratégicos que orientarán el curso de acción de la Universidad Nacional de Colombia durante los próximos tres años, se implementó un proceso riguroso de planeación, del que se desprende este Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 “Proyecto Cultural y Colectivo de Nación”, insumo fundamental en la toma de decisiones, que permitirá a la Institución adecuarse a las demandas que exige un entorno en constante cambio, y a partir del cual se materializará la Misión y la Visión.

A continuación, se presentan cada uno de los elementos que fundamentan la estrategia de la Universidad.

Misión: los fines de la Universidad Nacional de Colombia.

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

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

Visión 2030.

Teniendo en cuenta que la Visión de la Universidad Nacional de Colombia tenía un horizonte a 2017, desde el año 2014 se generaron distintos espacios de participación y discusión para revisar y definir una Visión con horizonte a 2030.

Es así como a partir de un estudio de tendencias internacionales y nacionales, estados del arte en temas académicos, propuestas de expertos sobre el quehacer institucional y un análisis de escenarios posibles expresados como relatos para la construcción de la Visión y el Plan Prospectivo de la Universidad, se redactaron los tres volúmenes de “Visión 2034: Aportes para la construcción de la Visión y el Plan Prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034” publicados entre el año 2014 y 2015. Como parte de este proceso también se creó y desarrolló la Cátedra José Félix Patiño, en el marco de la cual se concibieron distintos escenarios cuyas reflexiones fueron publicadas en la memoria de la cátedra en el año 2016 “Visión 20/UN: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años”. Estos documentos se constituyeron en los principales insumos para los diferentes espacios y debates alrededor de este tema.

Así mismo, durante el año 2017 se lideró un proceso con diferentes actores de la Universidad en el que, a partir del diálogo, el debate y la exposición de posturas, acuerdos y discrepancias, se formularon múltiples relatos que se materializaron en el documento “Claves para el Debate Público - La Universidad Nacional se piensa a 20/30: Visión, retos y perspectivas” publicado a principios del 2018. Cada uno de estos relatos fue comentado por un ex rector de la Universidad, sugiriendo además cada uno de ellos algunas apuestas estratégicas y políticas.

Finalmente, ya para el segundo semestre de 2018, se realizaron los últimos ejercicios de revisión y ajuste. Con fundamento en el material arriba descrito, se elaboró una consulta a las Unidades Académicas Básicas y a las sedes de presencia nacional, a partir de la cual se generó una línea de base del consenso/disenso sobre la Visión. Tales resultados fueron discutidos por el equipo de alta dirección y su análisis permitió la construcción de una nueva apuesta de Visión compartida:

En el año 2030 somos la principal universidad colombiana, reconocida por su contribución a la Nación, y por su excelencia en los procesos de formación, investigación, e innovación social y tecnológica. Nuestra capacidad de reinventarnos nos ha llevado a tener una organización académica y administrativa novedosa, flexible, eficiente y sostenible, con comunicación transparente y efectiva en su

interior, con la Nación y con el mundo, y comprometida con los procesos de transformación social requeridos para alcanzar una sociedad equitativa, incluyente y en paz.

Propósito Superior y ADN Organizacional.

Para formular este nuevo plan de desarrollo, se generaron espacios de reflexión sobre el quehacer del pasado, del actual y sobre el futuro deseado y posible. Para ello se realizó una introspección sobre los principios de la Universidad, el ADN y el propósito superior de la Institución. Lo anterior implicó conocer los orígenes de las mutaciones adaptativas pasadas, entender por qué se hace hoy lo que se hace y a qué llamados o necesidades de la sociedad se responde y se debe responder en el futuro. En este sentido se definió:

Propósito Superior:

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

ADN organizacional:

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

- *Entendemos los grandes problemas nacionales como oportunidades para la generación de nuevo conocimiento, la innovación y el emprendimiento, en un marco de construcción colectiva de identidad nacional.*

COMPONENTE ESTRATÉGICO PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2019 - 2021

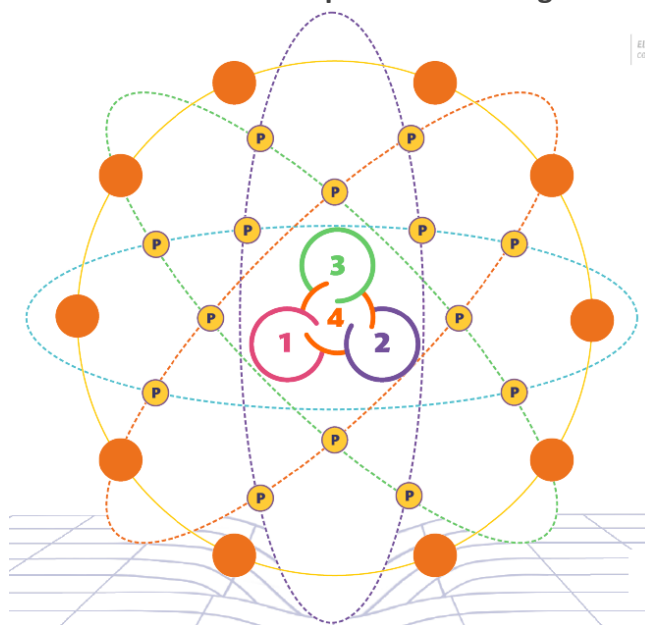
Tomando los anteriores enunciados como fuente de inspiración que resume lo que es y significa la Universidad Nacional de Colombia, con base en el documento “Ideas Rectoras” socializado por el equipo directivo de la Universidad y por la Rectora, la profesora Dolly Montoya Castaño, y tomando en consideración los aportes y comentarios realizados por la comunidad universitaria en los diferentes espacios de participación abiertos durante el proceso de construcción colectiva del Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021; a continuación se presenta el componente estratégico que orientará el desarrollo de la Universidad durante los próximos tres años.

Estructura del componente estratégico

Es claro que las actividades de la Universidad giran alrededor del conocimiento, y el encuentro de saberes, en sus muy variadas formas. La generación, apropiación y proyección social del conocimiento se concretan en las tres funciones misionales (formación, investigación y extensión –interacción, integración-) que, por tanto, tienen una relación intrínseca muy estrecha. No obstante, la institución tiene una estructura organizacional jerarquizada y por funciones que no facilita la armonización misional.

Por estas razones, en el presente Plan Global de Desarrollo se ha utilizado una estructura de red para definir su componente estratégico, con la intención de representar mejor las complejas relaciones inherentes, tanto al conocimiento en sí, como a la institución. El diagrama siguiente ilustra el modelo, cuyos elementos se explican abajo, y se presentan en extenso en el resto de este capítulo.

Estructura del Componente Estratégico



Los elementos que forman parte del componente estratégico son los siguientes:

- **Líneas de políticas:** son afirmaciones que reflejan una orientación conceptual que ayuda a tomar decisiones; es decir, pueden servir de criterio ante disyuntivas institucionales. Se trata de convicciones y declaraciones explícitas de un grupo humano, en este caso el equipo directivo de la universidad, y en consecuencia son subjetivas y controversiales. En el diagrama se representan por las elipses punteadas que evocan órbitas.
- **Ejes estratégicos:** la complejidad institucional es tal, que ninguna iniciativa puede abarcar el espectro completo de funciones, necesidades o aspiraciones. Si se visualiza la institución orgánicamente, los ejes estratégicos sirven de señales para interpretar en qué áreas inciden las iniciativas. Tres de los ejes estratégicos propuestos están relacionados con acciones institucionales que involucran el conocimiento: apropiación, generación, proyección social, transferencia, y un cuarto con la gestión interna. En el diagrama se representan por anillos interconectados y enumerados del 1 al 4.
- **Objetivos Estratégicos:** la universidad tiene dinámicas cuyos tiempos de respuesta exceden la vigencia de sus Planes de Desarrollo. Tal es el caso de los cambios culturales, reformas curriculares y de los procesos pedagógicos, por ejemplo. En consecuencia, la Universidad ha imaginado una planificación a mediano plazo a través de su Plan Estratégico Institucional. Los objetivos estratégicos del presente Plan Global de Desarrollo son un conjunto de direcciones en las que la institución debe avanzar en el mediano y largo plazo. Estos objetivos sirven de orientación para

el Plan y en la anterior imagen se representan por los círculos naranjas externos interconectados, dando a entender, por una parte, que el avance radial en cada una de esas direcciones conllevará una expansión en el cumplimiento de los fines estratégicos y, por otra, que el avance debe darse en todas las direcciones.

- **Programas:** cada programa identifica el sentido de esfuerzos institucionales que se realizarán en la vigencia del plan. Los esfuerzos se puntualizarán en proyectos que deben guardar coherencia entre sí para avanzar en el sentido del programa. Ese sentido se hace explícito a través de objetivos específicos. En el diagrama se representa por círculos amarillos con una 'P' en su interior. Cada programa se relaciona con uno o más ejes estratégicos, representando el efecto transversal que pueden tener. Los programas se despliegan posteriormente en proyectos o actividades cada uno de los cuales contendrán sus propias metas.

Líneas de Política.

Política No 1.

La Universidad Nacional de Colombia debe contribuir a la formación de ciudadanos con capacidad de transformar realidades individuales y colectivas, de manera ética y con compromiso social y promover el pensamiento crítico, la investigación y la creación, mediante la innovación pedagógica, cultural, tecnológica y social, reconociendo la diversidad de enfoques, contextos, territorios, disciplinas y niveles de formación, desde una construcción académica, colaborativa y transdisciplinar.

Las universidades, como instituciones educativas, deben tener como centro de cada una de sus metas y decisiones a los estudiantes, considerando sus intereses y necesidades sin desconocer las exigencias propias del ejercicio de las disciplinas y profesiones. No cabe la menor duda que los estudiantes de hoy difieren de los estudiantes del siglo pasado particularmente en su forma de comunicarse y acceder al conocimiento. Las nuevas tecnologías de la información, los medios de comunicación y las dinámicas de la vida cotidiana, configuran identidades, expectativas y trayectorias de vida que muchas veces no se alinean con las de la formación tradicional y que esperan encontrar en el aprendizaje nuevos modelos de vivir la vida para la empleabilidad, la ocupación y la realización personal o colectiva. La mayoría de los programas curriculares ofrecidos por las universidades están basados en conocimientos que han sido organizados en compartimentos, de acuerdo con la tradición y evolución de las comunidades científicas y profesionales, antes que con las necesidades cambiantes de los ciudadanos de nuestro mundo.

Hoy, el acceso a la información es prácticamente ilimitado. Mientras hasta hace poco lo importante era quién tenía el control de los libros, los datos o los registros, hoy la información, incluso la clasificada, puede estar a un solo clic de distancia. En la actualidad, la información no es lo más relevante, sino lo que podemos hacer con ella: valorarla,

compararla, criticarla, apropiarla o difundirla, entre otras. Hemos pasado de las sociedades de la información a las sociedades del conocimiento.

Los diferentes reportes sobre la educación en este siglo nos plantean el reto de pensar la educación desde estos cambios. La sociedad de la información basaba su educación en el maestro poseedor del conocimiento. La clase, los escenarios, los maestros, los estudiantes y los textos estaban configurados para que la información fuera transmitida, hoy la situación ha cambiado drásticamente; podría decirse que se aprende más fuera del aula que dentro de ella, es allí donde los maestros pueden lograr la movilización interior hacia la verdadera transformación. Hoy los comportamientos, las responsabilidades y los valores son transmitidos por los medios masivos, por las redes sociales donde se construyen nuevas formas de conocer y ser conocido. Se pueden construir identidades, personalidades y sujetos más allá del cuerpo, que no serían reconocibles a través del contacto físico. Por ello la docencia debe ir hacia las personas que habitan estas nuevas corporeidades.

La información debe ser apropiada, evaluada críticamente, contextualizada, contrastada y compartida, para convertirla en verdadero conocimiento. Las habilidades que se requieren para trabajar con la información en este escenario son distintas a aquellas que se basaban en la repetición, la memorización o el trabajo mecánico de problemas acompañados de una evaluación que principalmente tenía funciones de certificación.

El conocimiento, al ser un bien con el que se trabaja, adquiere su valor en la medida en que es apropiado por las personas, no solo como usuarios de este, sino como co-creadores y co-constructores de conocimientos. En este sentido, una educación para la sociedad del conocimiento debe estar basada en la autonomía, en la búsqueda de la libertad como valor que promueve acciones más responsables, independencia y responsabilidad ética, ya que ahora el reto es lo que pueden hacer las personas con la información. Toma más fuerza aun la consideración moral, la apropiación de parámetros de buen vivir y bien ser que deben ir más allá de las vías tecnológicas que dan tantas posibilidades que pueden trasgredir cualquier frontera de lo imaginado. Solo el respeto y la consideración por los otros podrán lograr superar las grandes debilidades de las fortalezas tecnológicas.

Al ser la información ilimitada, cambiante, de crecimiento acelerado, las personas no pueden simplemente ser enseñadas en unos preceptos estáticos; sino más bien formadas en capacidades que les lleven al entendimiento conceptual de los problemas, de las situaciones y de los contextos, con el fin de trabajar creativamente en equipos que, reconociendo la complejidad humana, sean capaces de generar nuevas ideas, nuevos productos, nuevas soluciones y, en general, nuevos conocimientos. Así aprenden al tiempo maestro y estudiante. Por eso el papel del maestro es orientar y motivar al estudiante hacia nuevos caminos que van más allá del conocimiento del mismo maestro.

Con este escenario en mente, es importante que la Universidad Nacional de Colombia educadora mantenga su centro de acción en los estudiantes, y que reconozca su diversidad

como personas y la de las condiciones contextuales de las comunidades en las que viven y actúan como ciudadanos, incluida la consideración a la dimensión emocional.

Aprender en este nuevo escenario implica que como universidad repensemos las relaciones entre profesores y estudiantes, los espacios en los que se aprende, el rol de las tecnologías, el papel del trabajo entre pares, la naturaleza y los fines de la evaluación, las modalidades pedagógicas, el papel de los lenguajes, el sentido de lo sostenible y la necesidad de formar a los estudiantes como ciudadanos responsables y éticos. Entender estos aspectos puede ser la clave para mirar con otras perspectivas nuestros problemas de deserción, permanencia, inequidad, calidad, relacionamiento, armonización de labores misionales y pertinencia. El entorno del aprendizaje es compartido con sus compañeros, donde todos, de manera solidaria, comparten experiencias y saberes y buscan los caminos para encontrar cursos de acción o comprensión de los complejos problemas técnicos y sociales de su entorno.

Una de las características más relevantes de los procesos educativos en la sociedad del conocimiento es la flexibilidad. Este término, para una Universidad Nacional de Colombia que aprende, significa la posibilidad de transformarnos para asumir las nuevas formas de aprender, crear e investigar, aprovechando la diversidad de nuestras sedes, estudiantes, profesores y comunidades.

Esta transformación es esencial para que la universidad pueda asumir su misión histórica de construcción de nación e incidir en las grandes decisiones de país.

Política No 2.

La Universidad Nacional de Colombia se compromete con una cobertura responsable, basada en sus capacidades de investigación e infraestructura, que comprenda una oferta pertinente de programas de pregrado y posgrado de calidad y con proyección social, articulada con los sistemas educativo y de competitividad, ciencia, tecnología e innovación, soportados en procesos de admisión equitativos y acompañamiento integral con reconocimiento a la pluralidad e interculturalidad.

La Universidad Nacional de Colombia debe garantizar una educación de calidad, que sea inclusiva y equitativa, promoviendo oportunidades de ingreso para todos en igualdad de condiciones, en el marco de una cobertura responsable. Para ello, se debe tener una visión integral del territorio nacional y se deben definir políticas para que la oferta sea focalizada, pertinente y estratégica, en concordancia con las necesidades de las regiones y para el desarrollo de ellas y para la configuración de liderazgos colectivos territoriales. Debe comprender que la evaluación y la calificación son conceptos que deben ser replanteados de manera sustancial y estudiar de manera individual y colectiva la manera de apropiar conceptos y de transformar las realidades de los estudiantes ayudándoles a superar sus dificultades. Debe asumir al estudiante como un ser humano con su misma dignidad, pero con distinta información que puede ser compartida y comprendida.

También debe entender, que al ser Colombia un país diverso, pluricultural y multiétnico, es necesario que esa diversidad se vea reflejada en la Universidad. En este sentido, las estrategias de cobertura deben plantearse y manejarse de manera responsable, entendiendo las diferentes condiciones y oportunidades que tienen los distintos grupos sociales y las diferencias propias dentro de estos grupos. Por tanto, es necesario evaluar los programas de admisión especial con el fin de ajustarlos a las actuales circunstancias del país y enfatizando sobre grupos de interés específicos, por ejemplo, aquellos que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad o que ya han sido vulnerados. Igualmente, las estrategias que se implementen deben fomentar y fortalecer los procesos de inclusión de la población con necesidades educativas diversas en educación superior, con el fin de generar condiciones de equidad en el acceso, permanencia y graduación.

Desde el punto de vista de la oferta de programas curriculares, la cobertura responsable hace referencia no solo al ofrecimiento de programas diversos que permitan incidir en la formación de profesionales idóneos en los diferentes campos del conocimiento sino también a la racionalización de la oferta de programas de posgrado integrados con las capacidades investigativas de la Universidad, que permita la formación de investigadores responsables y sólidamente capacitados para incidir en las transformaciones que requiere la nación con miras a alcanzar un desarrollo sostenible y socialmente responsable.

El reconocido prestigio de la Universidad en su formación de profesionales debe sostenerse en sus escuelas de posgrado. Por lo cual el reconocimiento de las realidades y capacidades académico-administrativas, tiene que sopesarse, además de las demandas externas, a la hora de ofrecer tales posgrados.

La responsabilidad de la cobertura que ofrece la Universidad pasa por tener un sistema de acompañamiento en todos sus niveles de formación que permita detectar problemas en los procesos formativos e investigativos, no solo en la población estudiantil, también respecto a los profesores y al personal administrativo involucrado. Para esto, es necesario emprender acciones de evaluación de los procesos académicos e investigativos y de capacitación del personal involucrado.

Las vicerrectorías académica y de investigación, contando con el concurso de bienestar en su dimensión de gestión del desarrollo humano, desarrollarán esta política aportando a la integración efectiva de los programas de formación e investigación en escenarios colaborativos con actores regionales, nacionales e internacionales, para incidir en el sistema nacional de educación.

Política No 3.

La Universidad Nacional de Colombia como proyecto cultural y colectivo de Nación, debe promover el trabajo colaborativo e interdisciplinar entre actores de la academia, el Estado, el sector real de la economía y la sociedad civil, con los propósitos de hacer del país una sociedad de conocimiento y de aportar al logro de los objetivos de desarrollo sostenible como instrumentos para la construcción de paz y desarrollo humano.

La Universidad Nacional de Colombia, como institución de educación superior de carácter público nacional, tiene una responsabilidad, no sólo con la comunidad universitaria, sino también con los diferentes actores sociales en el proceso de construcción de un país más equitativo y en paz. Por lo anterior, es fundamental que la Universidad aborde los grandes problemas sociales, culturales, raciales, económicos, políticos y ambientales a nivel nacional y regional, a través del desarrollo de planes, programas y proyectos de carácter científico, artístico, cultural, tecnológico y social, con el fin de proponer e implementar nuevas soluciones estructurales a dichos problemas de manera integral.

El conocimiento generado en la academia se debe enriquecer con la realidad social, económica, cultural y ambiental global y local, y debe responder a los grandes retos de la nación desde las particularidades de cada una de sus regiones e incorporando sus fortalezas. Para responder a estos retos, es de vital importancia que cada uno de los actores involucrados, se relacione y aporte desde su saber y desde su experiencia, de tal manera que se aprovechen sus fortalezas y potencialidades, para construir de manera colectiva un futuro en paz, soportado en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, el fortalecimiento del sector productivo y una mayor eficiencia en la definición y aplicación de políticas públicas.

Política No 4.

La Universidad Nacional de Colombia se compromete a formular e implementar políticas y acciones que contribuyan al logro de un desarrollo institucional sostenible a partir de una perspectiva ética de la gestión que se soporte en la calidad de sus procesos; en la evaluación y el mejoramiento continuo; la transparencia y optima gestión financiera y administrativa; el desarrollo integral de las personas que integran la comunidad universitaria incluyendo egresados y pensionados; el liderazgo colectivo y la responsabilidad social y ambiental en las decisiones. Para lograrlo, consolida la gestión integrada de procesos, construye cadenas y redes de valor, y simplifica la gestión orientada a la satisfacción de los usuarios y a la adopción de una cultura digital.

Debido a la naturaleza compleja, sistémica e interrelacionada de los problemas que enfrenta la Universidad como organización, resulta necesario pensar en nuevas formas de solución generadas a partir del reconocimiento y la deliberación participativa. Ello puede requerir cambios radicales en valores y creencias profundamente arraigadas, así como nuevas pautas de comportamiento y tal vez, nuevas estructuras de gobierno y gestión. Estos complejos desafíos implican aprovechar la creatividad humana, su capacidad dialógica y su

potencial de innovación y tomar como referente experiencias nacionales e internacionales exitosas (sin olvidar y reconociendo los valores nacionales) con el fin de volcar las problemáticas en dirección de una mayor capacidad de resiliencia y sostenibilidad de la organización.

En general, la comunidad universitaria ha manifestado un sentir muy crítico respecto a muchos aspectos del nivel organizacional: problemas de gobernabilidad; desconexión entre instancias, niveles, dependencias, facultades y sedes; atraso en los sistemas de información y fragmentación en las fuentes de información y en los datos; deficiencias en los mecanismos de comunicación interna y externa que generan aislacionismo hacia adentro y hacia afuera; jerarquización excesiva y duplicidad de funciones; y una burocracia y un centralismo que siguen siendo muy marcados. Todo esto genera grandes restricciones en el desarrollo de los fines y de la misión de la Universidad, dificultando e inclusive generando retrocesos en las posibilidades y retos que se plantean en el día a día. Habría que ahondar en soluciones de común acuerdo examinando estrategias de simplificación, descentralización, desconcentración o delegación, u otras alternativas conducentes a una mayor autonomía de las partes o a avances graduales hacia la misma. Incluso ir más allá, pensando en una transformación radical orgánica, administrativa y financiera que se acomode a las nuevas realidades institucionales y facilite la gestión; obviamente, sin poner en peligro la estabilidad y el carácter unitario de la institución.

Por otra parte, actores al interior de la comunidad universitaria demandan espacios para la discusión respecto a la gobernanza universitaria, particularmente en lo que toca con la composición, origen, legitimidad y permanencia en los cuerpos colegiados. De la misma manera, en diferentes espacios de participación se han abordado elementos que ponen sobre la mesa debates alrededor de los límites y alcances de la autonomía universitaria. Hay quienes hablan de la necesidad de un “senado universitario”, de cambiar los procesos de nombramiento de los altos directivos, de dar participación a la parte administrativa como integrantes de los órganos directivos de la universidad. Incluso algunos miembros de la comunidad proponen una “constituyente universitaria”. Asuntos sobre los que no existen ni acuerdos ni desacuerdos formales, ni propuestas concretas a analizar, ni decisiones definitivas, pero que en el marco de este Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 pueden precisarse, analizarse y adoptar las que se acuerden en consenso, como parte de la ejecución del Plan Estratégico Institucional a 2030.

Finalmente, la creciente demanda de educación superior y las exigencias que plantea una educación de calidad, requieren del fortalecimiento y la sostenibilidad en el tiempo de la universidad pública mediante el acceso a mecanismos y fuentes de financiación suficientes y estables por parte del Estado, sin dejar de lado la posibilidad que tiene de generar sus propios recursos y la necesidad de aplicar correctivos internos para el mejoramiento constante de la eficacia y de la eficiencia.

En este sentido, esta política busca re-direccionar el rol de la organización para que funcione como eje dinamizador de los procesos de transformación planteados. Se requiere de una comunidad universitaria ilustrada que armonice la formación y la gestión y articule funcional y dinámicamente las dimensiones estrategia, cultura, sistemas, procesos, estructura, prácticas de trabajo y talentos humanos alrededor del propósito superior.

Ejes estratégicos

Eje estratégico 1: Hacia una organización centrada en el aprendizaje colaborativo.

Este cambio de paradigma implica una verdadera armonización de las áreas misionales, que conlleva un proceso de autoevaluación permanente y una transformación desde lo curricular, lo pedagógico y lo didáctico, que contemple el fortalecimiento de la calidad docente y la innovación pedagógica. Lo anterior con el propósito de generar una educación incluyente, de calidad, centrada en el aprendizaje de los estudiantes y en su formación como ciudadanos integrales, autónomos, responsables y que respetan al otro.

Se trata de una formación centrada en la pregunta y en la construcción colectiva de conocimiento, que desarrolle al mismo tiempo las competencias asociadas a la vida académica (la lectura, la escritura, la argumentación, la orientación racional de las acciones) y la capacidad de convivir armónicamente, de trabajar solidariamente y de establecer y mantener una comunicación veraz, sincera, recta y comprometida con el propósito de la comprensión mutua²⁹.

Conlleva involucrar activamente a la comunidad universitaria en los procesos de formación, investigación y extensión, desde una perspectiva de diálogo interdisciplinario y transdisciplinario centrado en el análisis e interpretación de saberes y conocimientos, junto con su aplicación a la solución a problemáticas estructurales y a la generación de capacidades y oportunidades para los jóvenes y para la sociedad colombiana.

Avanzar en estas transformaciones requiere el desarrollo de una cultura académica, la cual se construye desde la tradición escrita y el diálogo racional, razonado y razonable. Lo primero, implica el acumulado histórico que ha conservado la academia gracias a la escritura (las ciencias, las artes, las técnicas, las leyes y pautas sociales y morales, las filosofías y las religiones) y lo segundo alude al modo como el contacto con el texto (el ejercicio de la lectura y la escritura) potencia la capacidad de comprender y argumentar y hace posible reconocer diferencias y establecer consensos en las interpretaciones de los fenómenos y los acontecimientos. El diálogo académico parte del conocimiento compartido y amplía el conocimiento con nuevas interpretaciones. Quien argumenta en la academia es

²⁹ Estas son las cuatro pretensiones de validez de la comunicación establecidas por J. Habermas en “¿Qué significa Pragmática Universal?” (en Habermas, 1976, Teoría de la Acción Comunicativa: complementos y estudios previos, Rei, México).

capaz de dar razón de los fundamentos de sus propios puntos de vista y puede hacer explícitas las razones de sus elecciones. También reconoce sus límites y es capaz de ponerse en el lugar del otro y de replantear y cambiar sus presupuestos cuando descubre que no se sostienen racionalmente. La cultura académica resulta de la combinación entre la tradición escrita que permite acceder al conocimiento, la discusión racional que enriquece y permite compartir el conocimiento y la capacidad de actuar a partir del conocimiento y de la interacción con otros intercambiando argumentos racionales. En un proyecto de investigación se estudia la historia del problema, se trabaja solidariamente en grupo y se planean las acciones; también se replantean los caminos atendiendo a lo que se aprende y se discute.

En la cultura académica, basada en la lectura, de la escritura y de la argumentación, se desarrollan competencias básicas: la interpretativa (asignar o reconocer un sentido), la argumentativa (explicar, cuestionar, comprender, criticar, fundamentar o justificar) y la propositiva (que implica anticipar, pensar de antemano, diseñar, proyectar e imaginar las consecuencias posibles de una acción). Así mismo, requiere del deseo y la voluntad de saber que corresponde más a las actitudes y disposiciones que a las herramientas y a los procesos.

La distinción entre deseo y voluntad de saber es importante para reconocer la especificidad de la cultura académica. Los saberes académicos se expresan en lenguajes elaborados que involucran teorías y conceptos abstractos y complejos. Con frecuencia es necesario aprender un lenguaje (por ejemplo, las matemáticas avanzadas) sin saber aún dónde ese lenguaje podrá aplicarse. El placer de dominar un campo implica con frecuencia poner la voluntad al servicio del esfuerzo de comprender el lenguaje propio de ese campo. Ya no se trata del solo placer de saber, se requiere voluntad de saber. El premio a esa voluntad es grande: el placer de conocer aumenta con la dificultad. Se aprende a amar el trabajo de la investigación. La investigación se convierte en una pasión, en una vocación.

La Universidad Nacional de Colombia aspira a formar líderes del cambio ético con responsabilidad social. Esto implica poner el énfasis en la formación integral en sus distintas dimensiones: académica, ética y estética o de la sensibilidad. La Universidad Nacional es una universidad pública cuyas responsabilidades con la sociedad y el Estado son prioritarias. En este sentido, además de su compromiso con la excelencia académica, para la institución es especialmente relevante formar profesionales éticos, dispuestos a asumir su responsabilidad social. A la ética académica aludida antes, esto es, a la voluntad de saber como búsqueda sin pausa del conocimiento, se añade en la Universidad Nacional, como universidad pública, la preocupación por el mediano y largo plazo, el interés por los grandes problemas nacionales y su obligación de atender al interés general por encima de los intereses privados, individuales o de grupo. Esta formación ética, en términos de Martha Nussbaum, implica la educación socrática que desarrolla el pensamiento crítico y la reflexión, la imaginación narrativa que nos permite imaginar al otro y “ponernos en su lugar” y la conciencia planetaria que nos hace ciudadanos de un mundo cuya supervivencia

depende de nuestra capacidad de cuidarlo y de nuestra responsabilidad a largo plazo con la humanidad.

El compromiso con la alta calidad del ejercicio profesional, con la construcción de conocimiento y con la sociedad se expresa en cada una de las funciones misionales de la Universidad. La docencia, en particular, se orienta, más allá de la excelencia académica, a la formación de líderes del cambio ético, capaces de llevar a todos los espacios de su acción, como ciudadanos y como profesionales, los principios de la búsqueda de la verdad, la coherencia entre el pensar, el sentir y el actuar, la responsabilidad social, la justicia y la equidad.

La formación ética, estética y humanística es esencial para asumir el cambio cultural asociado a la necesidad del país de continuar avanzando hacia la realización de una sociedad equitativa y en paz. Para ello es importante emplear pedagogías más centradas en el estudiante e incluir en todas las áreas una fundamentación que responda a las necesidades de una formación que permita el goce de las creaciones del arte y la cultura, que logre la coherencia antes mencionada y que promueva la solidaridad y el cuidado de sí, del otro y del mundo compartido.

Eje estratégico 2: Avanzando en el futuro próximo hacia la investigación y creación artística como factor de desarrollo, innovación social, innovación tecnológica y emprendimiento con valor creado.

Colombia ha avanzado en materia de fortalecimiento de la política pública en ciencia, tecnología e innovación, en la búsqueda de estrategias para diversificar las fuentes de financiación (dándole cada vez más forma al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y Competitividad) y en instrumentos e institucionalidad para la regionalización. Sin embargo, el desarrollo científico y tecnológico de las últimas décadas ha transformado posiblemente más a la sociedad de lo que los gobiernos han modificado la educación superior, y de lo que ésta se ha modificado a sí misma³⁰.

Aspectos como la creatividad, la innovación, el liderazgo y el espíritu emprendedor son cada vez más valorados en la sociedad del conocimiento, lo que impone nuevos retos a la Universidad en materia de armonización de las funciones misionales. La Universidad Nacional de Colombia tiene la responsabilidad de fomentar la investigación, la extensión, el desarrollo de la creatividad y el pensamiento crítico en espacios interdisciplinarios y de experimentación, con formas de organización académica que permitan resolver de manera ética y colaborativa cuestionamientos individuales, del entorno y de la sociedad. La creatividad genera cambios y, apoyada en la innovación, permite que esos cambios sean exitosos y generen impactos apropiados, asociados a nuevos productos, procesos o

³⁰ Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014). Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”. p.p 99-101

servicios tecnológicos que impulsan el conocimiento, la economía, el bienestar humano y ambiental.

Tal evolución exige innovar en las estructuras tradicionales de las instituciones de educación superior para que dirijan sus esfuerzos hacia una mayor participación en la vida pública, en los problemas y en los escenarios de toma de decisiones, tanto nacionales como internacionales. Así, “El principal desafío en materia de investigación es tejer las políticas de apoyo a la educación superior en el nuevo entramado de relaciones y coordinaciones del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, ampliando su significado y sentido hacia la innovación social y la producción artística y cultural”³¹. Sin olvidar que la investigación debe promover el mayor desarrollo de la ciudadanía y la civilidad para lograr una mejor calidad de vida y la supervivencia adecuada y responsable de las futuras generaciones.

Por esto, la Universidad debe desarrollar estrategias que incrementen su capacidad de generar y usar el conocimiento humano, cultural y social, para derivar nuevas aplicaciones en todos los campos de la ciencia y la tecnología y también para lograr contribuir a la felicidad y la satisfacción de aquellos que así se lo propongan. Ello implica un fortalecimiento de su propia institucionalidad y del talento humano que es capaz de generar y usar ese conocimiento a través de la investigación y la innovación. Debe promover la apropiación social del conocimiento a través de la difusión, la co-creación y la transferencia. Y debe articularse con las regiones a través del diseño y ejecución de planes de cooperación para la investigación, para el fortalecimiento de los Sistemas Regionales de Ciencia, Tecnología e Innovación y para mejorar la infraestructura tecnológica, compartiendo recursos, por ejemplo, mediante la adquisición de equipos robustos, entre otras acciones.

Lo anterior se deriva de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación que establece que “cuando se habla de investigación, se hace alusión al proceso de investigación y desarrollo experimental (I+D), definido como el trabajo creativo, llevado a cabo de forma sistemática, para incrementar el volumen de los conocimientos humanos, culturales y sociales, y el uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Involucra la investigación básica, aplicada y el desarrollo experimental”³². Así mismo, cada vez es más claro el papel de las ciencias sociales y humanas y la creación artística y cultural en el proceso de construcción de sociedad. En tal sentido, tal y como señaló la Conferencia Regional de Educación Superior – CRES, “los estudios humanísticos, sociales y artísticos son tan importantes como la generación y socialización del conocimiento en las áreas de ciencias exactas, naturales y tecnologías de producción”³³.

³¹ Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014). Ibid. Pág.101.

³² CONPES 3582 de 2009. Pág. 8.

³³ Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior, CRES (2008, literal e, numeral 7). Citado por Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014). Op. cit. Pág.101.

En tal sentido, la Universidad Nacional de Colombia, como proyecto cultural y colectivo de nación, se debe fundamentar en la gestión del conocimiento, y debe avanzar en el futuro próximo hacia la innovación social, la innovación tecnológica y el emprendimiento con valor creado, para la generación de bienestar social, sostenibilidad ambiental y desarrollo económico. Se trata de que la Universidad abarque los grandes problemas sociales, económicos, políticos y ambientales de la sociedad desde el desarrollo de actividades científicas, tecnológicas, de innovación tecnológica y social y emprendimiento con el fin de proponer e implementar nuevas soluciones estructurales a dichos problemas, en el marco de su propósito superior. Es responsabilidad de la Universidad, de sus docentes y de sus estudiantes pensar soluciones a los problemas fundamentales de esta época.

Eje estratégico 3: La Universidad, como proyecto cultural³⁴ de la Nación, se orienta a la construcción, desde el conocimiento, de una sociedad flexible, sostenible y en paz que se transforma y adapta permanentemente.

En la construcción de nación, la Universidad debe asumir el reto de transitar de los escritorios a los territorios³⁵. De acuerdo con la constitución política uno de los aportes fundamentales de la educación es *“formar a los colombianos en el respeto de los derechos humanos, a la paz y a la democracia”*³⁶; por su parte la Ley 30 de 1992 establece que *“la educación superior es un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado”*, y uno de sus objetivos es *“trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país”*³⁷.

Hoy una de las grandes necesidades es la construcción de nación y la reconstrucción de tejido social, con todo lo que eso conlleva. En consecuencia, la relación de la ciencia, de la tecnología y de la cultura, con la sociedad, adquiere matices importantes que deben considerarse, no solamente por el hecho de que la Universidad es parte fundamental de la

³⁴ Según la UNESCO “La cultura debe ser considerada el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”. Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural (2001). Su [Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales](#), aprobada en 2005, afirma que “la diversidad cultural es una característica esencial de la humanidad”. “Crea un mundo rico y variado que acrecienta la gama de posibilidades y nutre las capacidades y los valores humanos, y constituye, por lo tanto, uno de los principales motores del desarrollo sostenible de las comunidades, los pueblos y las naciones”. Por tanto, la Convención se esfuerza por fortalecer la creatividad, la producción, la distribución y el disfrute de los bienes y servicios culturales, especialmente mediante la preservación de las industrias relacionadas en los países en desarrollo. <http://www.un.org/es/globalissues/culture/> consultada el 21 de agosto de 2018.

³⁵ Contribución del Centro de Pensamiento y Seguimiento al Dialogo de Paz, con la colaboración de la profesora Teresa Mosquera de la Facultad de Ciencias Agrarias, y del Centro de Pensamiento en Desarrollo Sostenible de la Sede Manizales.

³⁶ Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia.

³⁷ Artículo 2 y Artículo 6 de la Ley 30 de 1992 “Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior”.

sociedad, sino porque tiene responsabilidades en contribuir en su quehacer con los grandes desafíos nacionales.

Un referente importante del actuar de la Universidad Pública es la agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la ONU³⁸. Esta agenda, que aborda el problema del desarrollo en tres dimensiones (económica, social y ambiental), consiste en un amplio plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, y le ha dado a la educación un lugar central para avanzar en estos propósitos.

Las universidades, y especialmente la Universidad Nacional de Colombia, no solo son las instituciones responsables de formar a quienes tienen la aspiración de convertirse en profesionales en distintos campos del saber -incluidos los niveles máximos de doctorados y posdoctorados-, además deben contribuir a la solución de los problemas locales, nacionales y del mundo, con su investigación, conocimiento acumulado y capacidad pedagógica, proyectándose hacia la sociedad e interactuando con ella, a través de la extensión y la transferencia de conocimientos, aportando su experiencia y capacidad de reflexión. Estas instituciones deben garantizar el afianzamiento en la identidad nacional, en la búsqueda de mayores espacios de paz y reconciliación donde se promueva la inclusión en la diversidad, el avance hacia una sociedad más justa y más equitativa.

Eje estratégico 4: Organización sistémica y efectiva, que evoluciona a través del liderazgo colectivo.

A través del Acuerdo 11 del 2005, la Universidad Nacional de Colombia, definió los principios que rigen su organización interna, las funciones y responsabilidades de sus niveles, cuerpos colegiados, dependencias y procesos, así como el marco ético de sus actuaciones. Según el Estatuto General, el modelo de gestión organizacional tiene como objeto garantizar el alcance de la visión, el cumplimiento adecuado de las actividades misionales y el logro de los fines institucionales. Hoy, los problemas que enfrenta la gestión académica y administrativa de esta compleja organización requieren de iniciativas que evalúen e impulsen mecanismos para la aplicación integral de los principios rectores que definen a la universidad del Estado, en su carácter de entidad nacional, con presencia y enfoque territorial, para que con un liderazgo colectivo y desde la diversidad y respeto por la diferencia, construya un proyecto consensuado de Universidad al servicio de la sociedad.

Transcurridos 25 años de la expedición del Decreto 1210 de 1993 que definió el régimen especial de la Universidad, se hace indispensable una evaluación integral al modelo de gestión institucional, que permita avanzar en la superación de importantes problemas como: la debilidad en la sostenibilidad del modelo de desarrollo institucional; la discontinuidad en las políticas, planes y programas; la prevalencia de un pensamiento de

³⁸ ONU: Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) consultado el 17 de julio de 2018, en: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

corto plazo en la gestión; la percepción de una limitada participación de la comunidad universitaria en sus decisiones y el cuestionamiento al modelo de gobierno universitario sin importar quien lo ejerza; la excesiva centralización de decisiones y procesos en el nivel nacional y la desconexión entre instancias, niveles, dependencias, sedes y facultades; el exceso de información pero débil comunicación interna y externa; el atraso y desarticulación en los sistemas de información y fragmentación en las fuentes de información y en los datos; la débil gestión documental orientada a los procesos administrativos en ausencia de programas de aseguramiento de la calidad y claras políticas de gestión.

Este eje del plan busca fortalecer valores como la transparencia, la equidad, la justicia, la responsabilidad, la rectitud y la inclusión, propendiendo por el mejoramiento institucional y la excelencia y calidad en sus procesos; promover la prevención del riesgo y su gestión junto con el uso eficiente y razonable de los recursos provistos por la sociedad; articular el conocimiento institucional con las necesidades y dinámicas de las comunidades en condición de vulnerabilidad, sector productivo y el estado, y generar desde el saber académico, un impacto positivo en el desarrollo sustentable y con equidad del país.

Ello requiere, por supuesto, de cambios en la cultura organizacional para transformar principios, valores y creencias profundamente arraigadas, así como fomentar nuevas pautas de comportamiento y eventualmente, nuevas estructuras de gobierno y gestión. Estos cambios implican aprovechar la capacidad de análisis y síntesis, para que la diversidad y creatividad de su comunidad universitaria, puedan apostar por un liderazgo colectivo en dirección de una mayor capacidad de resiliencia y sostenibilidad de la organización. En este sentido, este eje busca re direccionar el rol de la gestión organizacional para que funcione como eje dinamizador de los procesos de transformación planteados y se armonice con sus funciones misionales.

Por lo tanto, se requiere de una comunidad universitaria participante en el desarrollo institucional capaz de armonizar su diversidad y diferencias a favor del fortalecimiento de sus funciones misionales y de la dimensión de la gestión académica y administrativa, atendiendo a las necesidades y requerimientos de los entornos institucionales y sociales para responder adecuadamente a las expectativas que la sociedad tiene de la primera institución de educación superior pública del país.

Objetivos Estratégicos.

Aunque la vigencia de este Plan contempla el periodo 2019 - 2021, es necesario enmarcarlo en una perspectiva más amplia como componentes del Plan Estratégico Institucional. A continuación, se presentan diez grandes propósitos hacia los cuales la institución debe avanzar. Se trata de generar procesos con dinámicas más lentas asociados con transformaciones culturales o estructurales. *En este sentido, la misión, la visión, el propósito*

superior, los ajustes en el ADN y los objetivos de este plan son el enlace con el Plan Estratégico Institucional 2030.

1. Fortalecer el carácter nacional y la vocación de integración y desarrollo local y regional de una universidad que cumple con sus fines misionales, es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación.
2. Consolidar la formación de seres humanos integrales con actitudes éticas que respondan a su realización como personas y como ciudadanos, dentro de una comunidad integrada. Jóvenes flexibles, resilientes y capaces de crear, restaurar y mantener las condiciones de una convivencia armónica y de promover y establecer una comunicación verdadera, basada en la apertura a la escucha, el respeto y el cuidado de sí mismos, de los otros, del mundo y de la cultura.
3. Generar ambientes para la formación de profesionales altamente calificados, con autonomía, capacidad crítica y conciencia social, que interioricen, apropien y generen conocimiento científico, tecnológico, innovador, artístico y humanístico para aportar a la construcción de nuestra Nación, a través de la armonización de las funciones misionales y la interdisciplinariedad.
4. Promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable.
5. Fortalecer, consolidar y gestionar las capacidades de la comunidad universitaria para responder a los retos de investigación, creación cultural y artística, emprendimiento e innovación social y tecnológica que demandan el desarrollo sostenible y la paz.
6. Fomentar la interacción de la comunidad universitaria con el Estado, el sector productivo y las comunidades, enfocada en la reconstrucción del tejido social, la formación de opinión pública y la solución de los problemas locales, regionales y nacionales, con perspectiva ética, respeto por el medio ambiente y pertinencia, para avanzar en la construcción de una sociedad del conocimiento democrática e incluyente.
7. Lograr un mayor posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la Universidad y fortalecer sus funciones misionales, mediante la conformación de lazos de cooperación y el intercambio de conocimiento, cultura y tecnología.
8. Promover el desarrollo institucional de la Universidad considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral de mediano y largo plazo.
9. Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.
10. Fortalecer la gestión institucional y su modelo de gobernanza mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo de su comunidad universitaria y la transformación organizacional.

Programas.

Programa 1: Universidad como proyecto cultural y colectivo de nación que se transforma para formar seres integrales y autónomos, con actitudes ciudadanas, como agentes de cambio ético y cultural con responsabilidad social.

Descripción:

La formación de profesionales sobre una base científica, ética y humanística capaces de actuar responsablemente en el mundo contemporáneo y la formación de ciudadanos libres con valores democráticos son dos de los grandes fines de la Universidad Nacional de Colombia consagrados en su ley propia (Decreto 1210 de 1993) que aluden a la formación integral entendida como la armonización de conocimientos técnicos, culturales y valóricos. Esos fines señalan el cambio en la ética y en la concepción y sentido del mundo que pretende lograr en sus estudiantes la Universidad. En este programa se propone avanzar hacia la consolidación de la formación integral de estos ciudadanos éticos capaces de contribuir eficazmente a los cambios culturales que requiere la convivencia social y de proponer análisis y soluciones para los problemas nacionales.

Esto implica que la Universidad, alcanzando y manteniendo la más alta calidad en el ejercicio de sus funciones misionales, asuma como tarea central formar personas capaces de cuidar de sí mismas, de las demás, de los demás seres vivos y del mundo, dispuestas a establecer una comunicación orientada a la comprensión mutua y a trabajar por una convivencia armónica, basada en el respeto, en el reconocimiento del valor de la diferencia y en el cultivo de la dignidad humana. Esta disposición a la comprensión se orienta al compromiso con el cambio hacia una sociedad más equitativa, justa e incluyente.

La dinámica de transformación del contexto y del conocimiento exige profesionales comprometidos con su propio aprendizaje y capaces de adaptarse a condiciones cambiantes. La fórmula cada vez más reiterada de la educación para la vida implica precisamente la decisión de no renunciar al propósito de formarse simultáneamente en el ejercicio calificado de una disciplina o profesión y en las actitudes que requieren la ciudadanía activa y la convivencia armónica para alcanzar la realización académica y la realización personal.

La naturaleza pública, estatal y nacional de nuestra universidad nos orienta hacia la formación de profesionales que, además de ser excelentes en sus campos, sean personas capaces de enfrentar creativamente la dificultad, construir lazos sociales basados en el respeto y gozar aprendiendo y sirviendo a su sociedad. La complejidad de los desafíos contemporáneos impone la necesidad de contribuir al desarrollo de pensamiento crítico capaz de evaluar, cuestionar, conectar y crear. Todo esto requiere considerar la dimensión

humana del aprendizaje, centrada en la convicción de que la educación transforma vidas y que nos plantea la perentoriedad de centrar nuestra atención en las personas.

La comunidad universitaria debe propiciar el desarrollo de la capacidad de entender la realización personal por fuera de la competencia generalizada y el afán de lucro; también debe llevar a los jóvenes a esforzarse para adquirir conocimiento por el valor del conocimiento mismo y por el servicio que este presta a la sociedad. Los estudiantes de la Universidad serán personas que, además de formarse como profesionales idóneos en la mejor universidad del país, estarán dispuestas a comprometerse, a partir del deseo y la voluntad de conocer y del esfuerzo y el goce del trabajo colectivo, con la construcción de una sociedad más equitativa, justa y acorde con la dignidad humana.

El acumulado histórico de la cultura es inabarcable en todos los campos de la formación, pero ello no impide a nuestros estudiantes construir una imagen suficientemente compleja del mundo que incluya las dimensiones de la ciencia, la técnica, el arte y la moral. La formación humanística no riñe con la formación científica y la historia de la ciencia muestra, al contrario, que ambas formaciones se complementan admirablemente.

La comunidad universitaria tendrá tanta más fuerza y mayor impacto en la formación de los estudiantes y en el destino de país cuanto más integrada se encuentre alrededor de los grandes fines consagrados en su ley propia y cuanto más fuertes sean los lazos de solidaridad y colaboración entre sus miembros. Necesitamos acudir a nuestra inteligencia colectiva para pensar las formas más eficaces de cumplir los grandes fines de la Universidad Nacional. La Universidad podrá realizar sus fines si, como decía el profesor Guillermo Hoyos, profesores y estudiantes trabajan comprometidos en una comunicación crítica y sincera, conscientes de que el profesorado encarna las posibilidades de lo que puede y debe ser la Universidad y de que los estudiantes deben ser tratados como personas conscientes y responsables empeñados en conocer y capaces de trabajar colectivamente por el bien del país³⁹. En un ambiente de buena comunicación y compromiso colectivo con la Universidad, como el que existe al interior de la gran mayoría de los grupos de investigación, profesores y estudiantes se esfuerzan por dar lo mejor de sí mismos y respetan el trabajo de sus colegas. Para ello, junto a las acciones orientadas a mejorar la comunicación, se requiere fortalecer la interdisciplina y las humanidades en la formación de los estudiantes.

Es importante considerar, a propósito de los programas académicos, la necesidad de trabajar en la fundamentación que se requiere para la formación integral y para una cabal comprensión tanto de sus contenidos y sus prácticas como de la coherencia interna entre los mismos. En este contexto se requiere intensificar las relaciones entre la universidad y la educación media, así como hacer un análisis de los currículos para asegurar que su

³⁹ Ver: Guillermo Hoyos, Instalación del encuentro de profesores de la Universidad Nacional (Bogotá, 26 a 28 de noviembre de 1981). En distintos artículos y conferencias, entre los años 1981 y 2012, el profesor Hoyos reitera esta idea de que la ética comunicativa mencionada es la clave de las formas de interacción propias de la universidad.

fundamentación incluya la formación de competencias académicas generales y la dimensión humanística correspondiente a la naturaleza de la Universidad.

Se trata de avanzar en el mejoramiento cualitativo de la formación tanto en lo referido al aseguramiento de los más altos índices de calidad profesional como en lo que atañe al aprovechamiento de la enorme riqueza cultural de la institución para la formación integral de los estudiantes.

Se requiere realizar un balance cuidadoso de nuestros problemas y de nuestras posibilidades para clarificar las estrategias que nos permitan aprovechar la enorme riqueza de la Universidad tanto en lo científico y lo técnico como en lo cultural.

Transcurridos más de 10 años de la reforma curricular planteada en el Acuerdo 033 del año 2007, se hace necesario realizar una evaluación de sus logros, de las tareas pendientes y de su vigencia. Esta evaluación, que no ha de reducirse a un simple balance del cumplimiento de los propósitos de la reforma mencionada, debe recoger y analizar las innovaciones pedagógicas que se han dado a lo largo del periodo considerado y debe ayudar a proyectar una universidad que forme profesionales éticos y altamente calificados, capaces de comprender las grandes transformaciones que se están dando en su entorno cultural y en el universo transformado por la técnica. La evaluación debe permitirnos entender hasta qué punto estamos cumpliendo con los fines de la Universidad y sus principios académicos. Es necesario que la evaluación sea participativa, que esté acompañada de un proceso de reflexión colectivo y que sea asumida como un reto de construcción por el conjunto de la comunidad académica.

Una evaluación de la reforma que alimente el cambio posible implica un análisis multidimensional en el que estarán incluidas, entre otras, las preocupaciones referentes a las relaciones pedagógicas, los vínculos entre formación, investigación y extensión, las formas y estrategias de flexibilización curricular, las experiencias de trabajo interdisciplinario, las relaciones entre la formación de pregrado y los posgrados, la evolución de los diferentes programas curriculares y la interacción con sectores externos. No puede dejarse de lado la reflexión sobre el impacto financiero que tienen las decisiones que se toman desde la perspectiva académica.

También es necesario avanzar en la cualificación de los programas de admisión especial de la Universidad Nacional de Colombia, que han sido diseñados para atender comunidades en situación de vulnerabilidad académica, económica o social. El programa PEAMA, por su parte busca atender comunidades alejadas de los grandes centros urbanos, e igualmente vulnerables, aprovechando las sedes de presencia nacional. Si bien estos programas han cosechado éxitos, requieren, al igual que los programas curriculares, una evaluación y reorientación para potenciar aún más su impacto en las regiones y en las comunidades a las que se ofrecen. El PEAMA y los programas de admisión especial necesitan de una orientación pedagógica nueva que permita entender las necesidades y desarrollar las

potencialidades de los territorios y sus comunidades. Estos programas constituyen una gran apuesta para ofrecer oportunidades de formación integral de líderes regionales, para construir escenarios de paz y promover condiciones para la reconciliación en el posconflicto. También deben servir como núcleos para la implementación de nuevas modalidades pedagógicas, más incluyentes, que se adapten a estudiantes con capitales académicos y culturales bien distintos y que comprendan sus entornos como espacios donde las comunidades, los ambientes y las experiencias locales pueden dinamizar nuevos aprendizajes, no solo para los estudiantes y sus comunidades sino ante todo para la Universidad misma. Proyectos académicos previos en los territorios, realizados por diferentes grupos de la universidad, han mostrado que las sedes de frontera y los actores involucrados con el Programa PEAMA pueden ser fácilmente el puente que conecte la Academia con las comunidades permitiendo que el conocimiento se constituya en insumo para transformar la vida de las comunidades y para construir escenarios de paz.

Asimismo, algunas experiencias de relacionamiento más estratégico que se han dado de parte de algunos profesores, investigadores y directivos, a través las Sedes de Presencia Nacional, pueden ser la clave para entender cómo podemos incidir directamente, en la toma de decisiones técnicamente informadas y en la formulación participativa de políticas públicas pertinentes en las diferentes regiones donde la Universidad construye nación.

Finalmente, es importante entender que escenarios ya existentes en la Universidad, como las asistencias docentes a cargo de estudiantes de posgrado, las movilidades académicas, las políticas de internacionalización asociadas a procesos de formación, las cátedras nacionales y de sede, los programas de bilingüismo y los de fortalecimiento de las habilidades académicas en la lengua materna, deben estar permeados por estos principios, en los que prima una nueva dimensión del aprendizaje.

Diagnóstico:

Los informes de los pares de acreditación institucional y de los programas de la Universidad Nacional de Colombia coinciden en señalar la necesidad de hacer un examen cuidadoso de la reforma curricular iniciada en el año 2008 y, algunos de ellos, señalan en particular la importancia de revisar el modo como se aplican los conceptos de interdisciplina y de integración de las funciones misionales. También los profesores de distintas facultades han planteado la necesidad de realizar una evaluación más completa de esa reforma. Existe ya un estudio previo de carácter principalmente cuantitativo que ilustra los distintos aspectos de esa propuesta curricular, pero han pasado más de cuatro años desde ese examen.

Se ha planteado la necesidad de revisar los fundamentos de la formación, teniendo en cuenta los grandes cambios culturales de los últimos tiempos y las dificultades con las que llegan a la Universidad los jóvenes “nativos digitales”. Aunque se presenta una gran heterogeneidad entre quienes ingresan a la Universidad, son sensibles las carencias en los campos de la lectura, la escritura y la argumentación, competencias fundamentales para el

éxito académico. Por ello la reflexión sobre la formación integral, la discusión sobre los aportes posibles de los Estudios Generales y otras iniciativas de fundamentación crítica y humanística de la formación en profesiones y disciplinas deben ser temas de trabajo en los que se comprometa la Vicerrectoría Académica.

Aunque son conocidos la función social y el éxito relativo de los PEAMAS y de los Programas Especiales de Admisión de la Universidad PAES, es necesario realizar una evaluación de los mismos con el objetivo de adecuarlos mejor a los fines de la Universidad y a la diversidad de contextos y de capitales culturales de los estudiantes de esos programas.

Estas evaluaciones no pueden reducirse a un examen de los logros y dificultades de la reforma y de los programas especiales, sino que deben servir de base para los cambios pedagógicos y curriculares que requiere la Universidad.

Estrategia:

Promover la reflexión sobre los fines de la Universidad, evaluar la reforma académica iniciada en el 2008 y, a partir de estas dos acciones colectivas, avanzar en la formulación de una política académica orientada a fortalecer la formación integral y el cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional de Colombia.

Objetivos específicos:

- Promover una discusión general sobre la formación, el currículo y la pedagogía en la Universidad.
- Reconocer, analizar y difundir experiencias pedagógicas particularmente significativas, y explorar nuevas prácticas y nuevas formas de relación entre enseñantes y enseñados.
- Analizar la evolución de los planes de estudio, de las prácticas pedagógicas y de las formas de integración entre las funciones misionales, a partir de la reforma académica de 2008, para comprender sus impactos y formular propuestas de mejoramiento y actualización.
- Realizar una revisión de los fundamentos de la formación que ofrece la Universidad Nacional de Colombia en sus diferentes programas académicos para avanzar en el cumplimiento de los fines formativos señalados en su ley propia (Decreto 1210 de 1993), particularmente en lo relativo a la formación de profesionales e investigadores con sólidos fundamentos científicos y humanísticos, que sean al mismo tiempo ciudadanos libres y socialmente responsables, comprometidos con los deberes civiles y los derechos humanos y capaces de liderar los cambios éticos y sociales que requiere el país.
- Contribuir a la armonización de las funciones de docencia, investigación y extensión y promover la interdisciplina en los procesos de formación.

- Consolidar un proyecto académico para los programas de admisión especial sobre la base del reconocimiento de la diversidad, la participación de las comunidades y la experiencia acumulada.

Programa 2: Cobertura responsable como factor de equidad y de democratización del conocimiento.

Descripción:

La Universidad Nacional de Colombia es la institución educativa del país con el menor índice de absorción para pregrado y con la mayor oferta de programas curriculares. La Corte Constitucional ha definido los cupos de la Universidad como un bien escaso de la nación. Esto hace necesario establecer mecanismos de admisión que garanticen el ingreso equitativo a la educación superior dentro de un contexto diverso e incluyente, asegurando el mérito académico y la transparencia.

La admisión es mucho más que la prueba a la que se someten los aspirantes. Incluye la definición de los programas y cupos a ofertar, las estrategias y los mecanismos de acciones afirmativas incluyentes, la prueba misma, el análisis ex-post de los resultados entre otros. Bajo estas condiciones, el concepto de cobertura responsable se relaciona con el proceso completo.

Diagnóstico:

La Universidad Nacional de Colombia viene realizando pruebas de ingreso desde comienzos de la década del cuarenta, el proceso de admisión, a través del tiempo, ha tenido grandes cambios tanto de la prueba como en el método de evaluación y el mismo modelo de admisión. Como todo proceso, el de admisión debe ser objeto de evaluación; y debe serlo no sólo como parte de un ciclo convencional de mejoramiento continuo, sino para adecuarlo a las transformaciones de la Universidad y de sus contextos. El último gran cambio efectuado se realizó en el modelo de admisión que se aplicó en el año 2013, y por tanto existe documentación suficiente para evaluar sus impactos.

Adicionalmente, han aparecido nuevas preocupaciones asociadas con el proceso, que requieren atención. Por ejemplo, a) la pertinencia de la oferta de programas curriculares del PEAMA desde la perspectiva de la región y las expectativas de sus jóvenes, b) la evidencia de sesgo de género para el ingreso a pregrado, c) la relación que existe entre el tipo de preguntas y los objetivos de formación de la educación media, d) las señales que envía el proceso de admisión a la educación media, e) la pertinencia de tener un proceso propio en contraposición con el examen de estado, f) el impacto de la admisión a los programas especiales en la planificación de actividades en las Unidades Académicas Básicas y g) el desconocimiento que tienen los bachilleres de país respecto al campo de acción real de las diferentes profesiones.

En contraposición a estas preocupaciones, se reconoce el potencial del modelo como fuente de información relevante para la toma de decisiones académicas en diferentes escenarios de la Universidad. Por ejemplo, diagnósticos efectivos de perfiles de deserción, niveles diferenciados de ingreso, rutas curriculares personalizadas, entre otras. El proceso de admisión puede conectarse con las iniciativas de transformación digital de manera rápida y eficaz.

Estrategia:

Se propone un programa que consolide la admisión, desde una evaluación multidimensional que incorpore los elementos descritos en el diagnóstico y que sirva de soporte para una oferta académica con cobertura responsable.

Objetivos específicos:

- Evaluar integralmente la admisión y proponer los ajustes que requiera para una Universidad comprometida con una cobertura responsable.
- Ofrecer información sobre la población aspirante a los programas curriculares de la Universidad, como apoyo para la toma de decisiones académicas de las áreas curriculares y de bienestar.
- Establecer mecanismos de comunicación apoyados en herramientas digitales, tales como redes sociales, con el fin de lograr que los aspirantes tomen decisiones con menor nivel de incertidumbre.

Programa 3: Innovación académica como motor de cambio institucional.

Descripción:

En un contexto organizacional, una innovación es un cambio creativo que realiza la organización y que tiene un impacto benéfico para el cumplimiento de sus propósitos. En ese sentido, la innovación académica puede entenderse como el conjunto de transformaciones que realiza la Universidad para mejorar el cumplimiento de sus funciones misionales.

En un sentido más restrictivo, la innovación académica suele asociarse únicamente a los cambios en las prácticas pedagógicas, es decir, a lo que en rigor podríamos denominar innovación pedagógica. Esta última, cuando sucede, la protagonizan estudiantes y docentes y se materializa en nuevas experiencias de aprendizaje.

En el escenario universitario, no obstante, las iniciativas pedagógicas transformadoras suelen circunscribirse al curso en que se implementan y solo las conoce el docente que las lidera. Como resultado de lo anterior, los cambios fruto de esas iniciativas no son asumidos

por la institución como tal y se diluyen como esfuerzos aislados. Este programa está concebido para ayudar a potenciar e institucionalizar las nuevas prácticas pedagógicas que se materializan como nuevas experiencias de aprendizaje orientadas al alumno.

Diagnóstico:

La universidad no cuenta con un registro detallado de la multiplicidad de prácticas pedagógicas que suceden al interior de sus aulas. No obstante, sí hay evidencia del esfuerzo de sus profesores por modificar dichas prácticas. Pueden citarse, a manera de ejemplo; a) El documento “Experiencias significativas en innovación pedagógica”⁴⁰ en el que se recogen 23 experiencias desarrolladas el interior de la universidad b) Las convocatorias sobre Innovación Pedagógica de la Sede Bogotá, a la que aplicaron más de 50 iniciativas en su más reciente versión c) La participación en las convocatorias de la DNIA para producción de material educativo digital d) El programa *LeaEnLaUN* e) El programa de Tertulias Académicas de la Sede Bogotá, entre otros.

Por otra parte, la comunidad académica es sensible a la necesidad de transformar permanentemente sus prácticas pedagógicas. A través de los claustros y colegiaturas lo ha manifestado⁴¹, poniendo de relieve que cada área de conocimiento (y cada contexto, agregamos aquí) requiere una mirada especial⁴². También lo ha manifestado a través de la estrategia participativa de innovación abierta que hizo uso de la plataforma UNInnova; por esta vía se recolectaron más de 40 ideas⁴³ que merecen un espacio de desarrollo institucional en el marco de los planes.

Estrategia:

Se propone como estrategia de apropiación institucional de los aprendizajes, la construcción de comunidades de práctica y aprendizaje, entendidas como redes de colaboración en las que diferentes actores desarrollan iniciativas pedagógicas de manera compartida. El reto consiste en promover el diálogo entre docentes y estudiantes de diferentes disciplinas, facultades y sedes, y brindar las condiciones para que ese diálogo fructifique en innovaciones institucionalizadas.

Las condiciones a las que nos referimos se deben reflejar en la articulación armoniosa de los actores que pueden incidir en el cambio. Es por eso que suele tomarse prestado el término ‘ecosistema’ para visualizar el engranaje de una organización que innova. En otras

⁴⁰ Hernández y Vargas Eds. *Experiencias Significativas en Innovación Pedagógica*. Universidad Nacional de Colombia, 2006

⁴¹ Universidad Nacional de Colombia. Documento resultado de las Colegiaturas Intersedes. 2018.

⁴² Ibid. pag 16, 17, 24 y 25.

⁴³ Ver el informe final del proyecto, y en particular las ideas asociadas a los retos 1 y 2: *¿Cómo establecer relaciones entre conceptos de diferentes disciplinas y entre los contenidos de asignaturas y el mundo real? y ¿Cómo diseñar ambientes de aprendizaje que fomenten la innovación pedagógica?*

palabras, la cultura de la innovación se logrará en tanto exista un ecosistema de innovación académica que potencie las iniciativas de los actores. Este ecosistema debe ser, necesariamente, distribuido a lo largo y ancho de nuestra institución, y fuertemente interconectado para que permita el intercambio de necesidades, experiencias, evaluaciones, etc. Proponemos un ecosistema basado en un esquema de innovación abierta, con fuerte respaldo de UN Innova.

El esquema de innovación abierta se nutre de retos de mejoramiento que pueden provenir de diversas fuentes. En ese sentido, serán las comunidades de práctica y aprendizaje quienes impulsen el cambio a través de la identificación de los verdaderos retos pedagógicos y sus propuestas de solución. La incorporación de lo rural en nuestros aprendizajes, por ejemplo, puede ser uno de los temas que guíen la formulación de retos más específicos.

En particular, uno de los componentes del ecosistema (pero solo uno de ellos), estará relacionado con la producción y uso de tecnologías digitales para construir nuevas experiencias de aprendizaje. La Universidad ha acumulado una larga experiencia en este campo, a través principalmente de los avances de grupos de investigación en todas sus sedes. Este componente puede potencializarse para brindar un apoyo más efectivo a toda la comunidad universitaria.

Objetivo específico:

- Consolidar una cultura de innovación pedagógica a partir de la construcción de un ecosistema universitario de innovación pedagógica que empodere a comunidades de aprendizaje y práctica como los protagonistas de transformaciones significativas.

Programa 4: Acompañamiento para la Universidad que aprende.

Descripción:

La Universidad Nacional de Colombia concebida como una comunidad que aprende debe procurar escenarios articulados en el que profesores, estudiantes y programas académicos se movilicen para lograr un aprendizaje significativo y pertinente, centrado en el estudiante en el que primen el sentido de autonomía, el trabajo colaborativo y la solidaridad, y que permita finalmente disminuir la deserción, especialmente la de los primeros semestres y disminuir los tiempos para la graduación tanto en el pregrado como en el posgrado.

Entender el giro de la enseñanza al aprendizaje debe incidir también en la manera en que comprendemos el acompañamiento académico, que debe pasar de una mirada asistencialista a una en la que los diferentes actores logren en primera instancia entender y transformar su relación con el conocimiento.

En la universidad que aprende, más que la figura asistencialista del monitor, se deben generar los escenarios, en el pregrado y en el posgrado, que propicien el trabajo entre pares, fundamental en el aprendizaje, para que desde sus experticias los estudiantes con sus pares sean capaces de fortalecer su autonomía frente al trabajo académico sin perder de vista la responsabilidad, el trabajo en equipo y la oportunidad de aprender de los errores propios y los de sus pares.

Los elementos anteriores deben ser elaborados también por las comunidades de práctica/aprendizaje en las que los profesores y sus pares se reconocen como sujetos en formación que reflexionan autónomamente y que, desde sus experiencias y expectativas, construyen un conocimiento pedagógico que se ve reflejado en sus prácticas de aula y en la transformación de los programas académicos de los que hacen parte.

En este punto es importante también consolidar redes de trabajo alrededor de las tareas académico-administrativas en las que los profesores se ven involucrados al asumir cargos como directores de programa o miembros de comités asesores de programa. En otras palabras, es necesario reconocer que estos profesores también requieren de un acompañamiento institucional específico.

Diagnóstico:

El acompañamiento académico para los estudiantes se ha soportado en diferentes instancias en el trabajo de estudiantes monitores, que de una u otra forma terminan siendo un reemplazo del profesor o la persona que resuelve los problemas difíciles o ayuda a hacer las diferentes tareas. A pesar de la inversión en monitores en los primeros semestres, sigue habiendo una tasa de pérdida muy alta en las mismas asignaturas: matemáticas, física y química y las tasas de deserción siguen siendo significativas especialmente en los tres primeros semestres y altamente preocupante para los estudiantes de los programas de admisión especial.

Por otro lado, una de las dificultades más sentidas en la comunidad académica es la forma como el papel de los profesores tutores se desdibujó a partir de la reforma académica y el efecto que esto ha podido tener en la manera como los estudiantes interpretan la flexibilidad especialmente en los primeros semestres y que pueden estar asociados con las situaciones antes mencionadas.

Siendo así, el acompañamiento académico debe ser repensado como escenarios donde el estudiante adquiera autonomía y metacognición en sus procesos de aprendizaje. Para ello no basta con un esquema tradicional de tutorías sino que se debe contar con un sistema de trabajo por pares, apoyado fuertemente en comités tutoriales dentro de los programas y comités curriculares que desde la reglamentación sean capaces de detectar a tiempo, incluso desde los resultados mismos de la prueba de admisión, los estudiantes que deben

participar de la estrategia de acompañamiento que debe incluir no solo trabajo en las disciplinas sino un elaborado esquema de comprensión lectora.

A nivel del posgrado la labor del tutor o comité tutorial y el comité curricular debe estar orientada a garantizar condiciones de acompañamiento a un número cada vez mayor de estudiantes, ante la debilidad institucional que esto implica y que pone en riesgo la oportuna atención a los estudiantes y la gestión misma de los programas curriculares.

Estrategias:

1. Fortalecimiento de las escuelas de tutores y consolidación de los comités tutoriales

Para abordar esta situación se requiere transformar la ideología, la gestión de la tecnología y la manera en que funcionan las diferentes escuelas de tutores y los espacios o estrategias de acompañamiento académico hasta ahora instaurados en cada una de las sedes.

La base de estos Grupos de Estudio Autónomo debe ser el trabajo autónomo, el sentido de solidaridad y el trabajo colaborativo con pares soportados igualmente en todos los nuevos entornos comunicativos.

La Universidad debe lograr que los problemas académicos de los estudiantes de los primeros semestres se conviertan en una prioridad y un escenario de aprendizaje institucional, incrementando los espacios de habla y escucha para promover escenarios de menor sufrimiento emocional. El trabajo en estos semestres, especialmente con los estudiantes de los programas de admisión especial se debe entender como la clave para disminuir la repitencia y la deserción. Es por ello que de este proceso de acompañamiento además de los estudiantes pares se deben hacer partícipes también los docentes de las asignaturas de máxima repitencia, los tutores, los comités tutoriales y los comités asesores de programa, en este sentido el acompañamiento académico va de la mano con las estrategias de formación docente que hacen parte de la innovación académica a través de las comunidades de práctica/aprendizaje.

Objetivo específico:

- Transformar los diferentes escenarios de acompañamiento que requieren estudiantes y profesores en la universidad que aprende.

2. Buenas prácticas de gestión académica

El primer escenario de tutoría académica de cualquier estudiante debe ser su comité curricular. En este sentido es necesario implementar acciones que empoderen a los comités asesores de programa de manera que se logre una mejor y más armónica gestión de los programas. Estos programas de formación para los comités asesores han de establecerse a

partir de la socialización e intercambio de prácticas exitosas en el ejercicio de estas actividades.

Objetivo específico:

- Garantizar el acompañamiento institucional para los docentes vinculados en cargos académico-administrativos.

Programa 5: Fortalecimiento de la cultura de la autoevaluación y seguimiento de la calidad académica.**Descripción:**

La Universidad Nacional de Colombia y su comunidad académica están inmersas en una serie de acciones que procuran el aseguramiento de la calidad en la articulación de los ejes misionales para lograr una formación pertinente y significativa de sus egresados, así como para incidir en el desarrollo y transformación de los territorios del país. En este sentido, la Universidad Nacional de Colombia trabaja para lograr la mejora continua de la institución y la de sus programas curriculares, a través de procesos de autoevaluación y acreditación institucional y de sus programas, así como para mantener cada uno de sus procesos en continua revisión, basada en principios de autorregulación que sean consecuentes con las metas institucionales y los referentes de evaluación reconocidos nacionalmente por el CNA y otras agencias particulares. De otra parte, día a día, las direcciones de los programas curriculares trabajan también en la evaluación continua con miras al mejoramiento de cada uno de ellos, ya sea en respuesta a los planes de mejoramiento formulados a partir del proceso de autoevaluación-acreditación o bien, cuando esto no se ha alcanzado, para formular los planes de acción que garanticen la toma de decisiones para el mejoramiento de los procesos formativos.

La Vicerrectoría Académica, a partir de lo regulado en el Acuerdo 151 de 2014 del CSU, propone las directrices, políticas y criterios para la organización y desarrollo del sistema de autoevaluación y acreditación de los programas curriculares de la Universidad. En el mismo acuerdo se establece el campo de acción de las direcciones nacionales de pregrado y posgrado, como responsables de las políticas para el desarrollo y mantenimiento de la calidad de los programas, el diseño y actualización de herramientas de apoyo para la autoevaluación y seguimiento de los programas, así como la asesoría, coordinación y socialización de estos procesos.

Diagnóstico:

Todos los programas acreditables de pregrado de la Universidad Nacional de Colombia han estado acreditados alguna vez, este hecho refleja que al menos en este nivel de formación hay una cultura asumida del mejoramiento continuo de los programas. Actualmente 70 de

los 92 programas de pregrado acreditables se encuentran acreditados. 19 programas están en proceso de acreditación o renovación de la acreditación ante el CNA y tres están en proceso.

Los programas de ingeniería ambiental de la Sede Medellín y ciencias de la computación de la sede Bogotá, se han creado recientemente por lo que aún no son acreditables.

Para el caso de los programas de posgrado, a diciembre de 2018, se cuenta con 196 programas acreditables de los 360 programas de doctorado, maestría, especialidad del área de la salud y especializaciones. De ellos tan solo 63 programas cuentan con resolución de acreditación vigente ante el MEN y otros seis tienen su resolución vencida, pero dos ya entregaron la documentación para volverla a solicitar. Hay otros dos programas que se encuentran en proceso de renovación de acreditación y para 2020 quince programas requieren iniciar el proceso de renovación.

De lo anterior se desprende que es necesario seguir apoyando los procesos de reflexión sobre la calidad de nuestros programas y fortalecer los procesos tendientes a realización de tareas de autoevaluación y evaluación continua para coadyuvar al asentamiento de la cultura de autoevaluación y seguimiento de los programas de mejoramiento.

Estrategias:

1. Evaluación continua en los programas curriculares de la Universidad y cualificación de los programas curriculares a partir del acompañamiento y seguimiento de procesos de autoevaluación

A través del apoyo a los planes de acción anuales de los programas curriculares de pregrado y posgrado se espera incidir positivamente en la apropiación de la cultura de evaluación para el mejoramiento de los mismos. Para el caso de los procesos de autoevaluación con fines de mejoramiento, acreditación por primera vez o renovación de acreditación es necesario continuar con actividades de apoyo a estos procesos y a los respectivos planes de mejoramiento.

Objetivos específicos:

- Incentivar la evaluación continua en los programas curriculares de la Universidad.
- Proveer de un mecanismo para apoyar la realización de algunas de las acciones de mejoramiento propuestas por los programas.

2. Adaptación a los nuevos lineamientos de acreditación de programas curriculares del MEN y capacitación continua de los diferentes actores del proceso

A partir de la expedición del Decreto Ley 1280 del MEN del año 2018 y del Acuerdo 01 del 2018 del CESU, es necesario implementar cambios en los procesos de autoevaluación de los programas que la Universidad ha venido desarrollando, tanto a nivel de los programas mismos como de las herramientas que se han dispuesto para su apoyo. El Ministerio y el CNA establecerán los periodos de transición y dependiendo de ellos será necesario iniciar procesos de autoevaluación con algunos programas.

Objetivos específicos:

- Realizar talleres para capacitar a los actores en los nuevos lineamientos y establecer mecanismos de retroalimentación para adaptar el modelo.
- Ajustar los sistemas informáticos de apoyo a la autoevaluación.

3. Consolidación del proceso de renovación de la acreditación Institucional

En el año 2010 la Universidad Nacional de Colombia fue acreditada como institución de educación superior en altísima calidad por diez años. Desde mediados de 2016 se viene trabajando en el proceso de renovación de la acreditación institucional en el modelo multicampus. En 2019 se debe redactar el informe final y debe ser socializado ante la comunidad académica. En 2020 recibiremos la visita de pares en cada una de las sedes. Un objetivo institucional es trabajar como comunidad no solo para lograr la máxima acreditación sino para aprovechar este ejercicio autoevaluativo como insumo para plasmar en el plan de mejoramiento, los aspectos en los que debemos enfocar las acciones a futuro.

Objetivo específico:

- Continuar el proceso de renovación de la acreditación institucional y su logro.

4. Acreditación de programas curriculares ante agencias internacionales

Diferentes programas en la Universidad Nacional de Colombia han logrado acreditaciones internacionales especialmente ante las agencias ABET y RIBA. Continuar en estos procesos es relevante dentro de las dinámicas de mejoramiento académico de estos programas por lo que deben ser apoyados. La acreditación ante agencias internacionales facilita la visibilidad de programas en el exterior y otros procesos de internacionalización, a la vez que puede ser insumo para la transición al nuevo modelo de acreditación nacional ya que están alineados en gran parte.

Objetivos específicos:

- Incrementar el número de programas curriculares acreditados ante agencias internacionales.
- Fomentar la participación de los programas curriculares en procesos de evaluación externa, nacional e internacional.

Programa 6: Transformación cultural desde el reconocimiento y visibilización de las capacidades de la comunidad académica y sus relaciones, para responder a los retos de país, a través de la generación de nuevo conocimiento, el trabajo colaborativo e interdisciplinario, la creación artística, la innovación social y tecnológica y el emprendimiento.

Descripción:

En 2019, la nación colombiana celebrará doscientos años del comienzo de su institucionalidad independiente, en particular de sus luchas por la conformación de sí misma como ente capaz de brindar a sus ciudadanas y ciudadanos, sin distinciones ni discriminaciones de ningún tipo, las condiciones necesarias para que puedan aspirar a la realización de proyectos de vida acordes a la medida de sus sueños. Esta coyuntura, punto de inflexión en la conciencia colectiva, supone para la Universidad Nacional de Colombia, a la luz de su carácter público, su tradición institucional y de pensamiento crítico y de su compromiso social, el deber insoslayable de propiciar la integración de su quehacer con la realidad del país y sus problemas principales. Allí la reflexión sobre aspectos como el conflicto interno, la construcción de nación, el desarrollo individual y colectivo, la constitución de una sociedad incluyente, pluralista y equitativa, los desafíos inherentes al alcance de la justicia, la verdad y la reconciliación y, en suma, la consolidación de una paz integral, estable y duradera, definen su horizonte de sentido en los planos histórico, simbólico y de creación de conocimiento. Como lo recuerda la profesora Dolly Montoya, la Universidad debe ser consecuente con las particularidades de este momento nodal, que impele a través de la mirada retrospectiva a sentar bases sólidas para el devenir.

Como resultado de los acuerdos de la Habana, Colombia se ha visto abocada a redefinirse como una sociedad del siglo XXI en el marco de lo que se denomina “Una paz estable y duradera”. Sembrar la paz a largo plazo requiere promover en el gobierno nacional una estructura económica que garantice independencia y solvencia a las comunidades⁴⁴.

Entre los principales problemas de la realidad nacional, aquellos relativos al conflicto armado interno ocupan un lugar especial. El Centro Nacional de Memoria Histórica, en su

⁴⁴ Montoya Castaño, Dolly. Un proyecto cultural y colectivo en el desarrollo de la nación. Propuesta rectoral 2018-2021. Bogotá: 2017. Pág. 2.

informe ¡Basta ya!,⁴⁵ los ha contextualizado, categorizado y explicado a partir de cinco factores. En primer lugar destaca el uso y tenencia de la tierra, que en los últimos cincuenta años ha mostrado una clara tendencia hacia el incremento de la concentración, resultado de lo cual se observa que para 2016 los predios de mil o más hectáreas de extensión comprendían el 73,8% del área rural censada total.⁴⁶ Junto a ella aparece la temática de la democracia y la participación política, que, por un lado, ha estado marcada por una abstención electoral que ha fluctuado entre el 50% y el 60%,⁴⁷ y, por el otro, muestra que solo el 57,8% de las personas considera que las votaciones contribuyen a generar cambios positivos para Colombia y que apenas el 29,3% piensa que este es un país democrático.⁴⁸ De otro lado, se encuentran los problemas relativos a las economías ilegales, que dan cuenta de un gran desafío para la consolidación de los valores y principios del Estado social de derecho, particularmente su conversión en fuente de acción para el ejercicio de la ciudadanía y la armonización del tejido social; la impunidad y la corrupción, esta última que para enero de 2018, según el índice diseñado por *Transparency International*, dejó a Colombia en el puesto 99 entre 180 naciones y territorios; y la presencia desigual del Estado en las diferentes regiones, circunstancia que termina acentuando fenómenos como la informalidad, la desigualdad y la vulnerabilidad de amplios sectores de la población.

De allí que este programa propugne por promover un cambio cultural que articule las funciones misionales de investigación y extensión a la realidad del país, mediante el trabajo colaborativo y la discusión colegiada entre investigadores, grupos de investigación, centros, institutos y redes, entre otros y a su vez por vía de la integración de dichas funciones con los procesos formativos. La clave de este propósito reside en el fortalecimiento del liderazgo colectivo y la generación de sinergias, de tal forma que la comunidad académica, de acuerdo a los principios que guían este plan: 1) torne en referente y centro de discusión acerca del desarrollo de la nación y la construcción de paz; 2) esté a la vanguardia del Sistema Nacional de Educación y en las discusiones sobre el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y el papel de Colciencias como Ministerio a cargo de su coordinación; y 3) forme ciudadanos íntegros, con profundo sentido ético, sólidas bases cognitivas, destrezas y sensibilidad y con vocación por la construcción de conocimiento y la apreciación crítica y sistemática de los problemas nacionales.

De esta manera, resulta preciso comenzar por fortalecer, consolidar y gestionar de forma más eficiente y sistemática las capacidades de la Universidad para afrontar los retos que en materia de creación, investigación, innovación social y tecnológica y emprendimiento plantea el propósito de desarrollo sostenible del país. Al respecto, gozan de notable importancia aspectos tales como la conformación de alianzas y lazos de cooperación nacional e internacional, la facilitación de los intercambios de conocimiento y la

⁴⁵ GMH. ¡BASTA YA! Colombia: Memorias de guerra y dignidad. Bogotá: Imprenta Nacional, 2013.

⁴⁶ DANE. Tercer Censo Nacional Agrario. Hay campo para todos. Tomo 2. Resultados. Bogotá: 2016. Pág. 68.

⁴⁷ Registraduría Nacional del Estado Civil. Centro de Estudios en Democracia y Asuntos Electorales. Abstencionismo electoral en Colombia: una aproximación a sus causas. Bogotá: 2013. Pág. 5.

⁴⁸ DANE. Encuesta de cultura política. Boletín técnico. Bogotá: 28 de septiembre de 2017.

transformación tecnológica, dado que son herramientas esenciales para lograr que los esfuerzos de la comunidad académica se traduzcan: por una parte, en la potenciación de formas interdisciplinarias y trans-disciplinarias, multi-comprensivas e innovadoras de producción de conocimiento, que estrechen los vínculos entre la conceptualización y sensibilidad académicas y su aplicación práctica; y, por el otro, en una mayor incursión de la Universidad en diversos escenarios de reflexión, discusión y toma de decisiones, y por tanto en un mayor posicionamiento y visibilidad de su quehacer institucional en los planos institucional, académico y societario.

Lo anterior demanda de una definición rigurosa de estrategias que, con base en una gestión oportuna, clara y transparente de la información y la aplicación de instrumentos pertinentes de medición y análisis, funjan como criterios de política académica que orienten la cualificación del quehacer de la Universidad en general y definan el sentido de su interacción con la sociedad. Al menos desde los años 1990 se han dado importantes pasos en esa dirección, en un primer momento con el fortalecimiento del Programa Interdisciplinario de Apoyo a la Comunidad (PRIAC) y la formulación en su seno de los campos de acción institucional (CAI) y los programas estratégicos (PRES), y posteriormente con la formulación de las agendas del conocimiento. Esas experiencias, que cualificaron ampliamente la discusión en torno a la integración de las funciones misionales de investigación, docencia y extensión y el vínculo entre academia y sociedad, constituyen un valioso insumo para la constitución de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario y los centros de excelencia bajo su coordinación, así como para brindar apoyo a los centros de pensamiento actualmente existentes.

La articulación de la academia con los sectores sociales y estatales y la comunidad internacional, junto con la integración de las funciones misionales, parte en primera instancia del hecho de asumir que la Universidad constituye un agente transversal a la sociedad que aprende de ella y se adapta, y en últimas se hace posible merced a la preocupación por maximizar su presencia territorial. En este orden de ideas, el fortalecimiento de la labor de sus distintas sedes reviste un carácter primordial, en donde las actividades de ciencia, tecnología, innovación y creación artística y cultural deben conducir no solo a llevar la impronta de la Universidad a cada rincón del país, sino que a su turno deben representar una oportunidad invaluable para enriquecer el patrimonio académico gracias al contacto directo con la realidad nacional en sus diferentes dimensiones. En aras de concretar esta apuesta por un acercamiento incluyente y bidireccional, se debe propender por conformar nodos de conocimiento regional, que articulen la labor de investigadores, grupos, redes y centros de investigación de las diferentes áreas del conocimiento, a través de los cuales se definan líneas generales de acción que estén en consonancia con el objetivo de construir nación, de alcanzar una paz integral, estable y duradera y, de igual modo, con las necesidades propias de cada territorio.

Este cambio de enfoque implica repensar la forma como se organizan las modalidades de extensión desde lo social, lo artístico y lo tecnológico, de tal modo que se privilegie el

trabajo interdisciplinario y su orientación a la práctica. En este sentido, es menester agrupar las modalidades de extensión, a fin de fomentar el trabajo colaborativo y de controlar la dispersión en la gestión de sus recursos financieros y humanos. Así las cosas, una clasificación más eficiente de las actividades de extensión debería diferenciar: por una parte, aquellas actividades relativas a los servicios dirigidos hacia el interior de la Universidad o hacia la sociedad, como la educación continua y permanente para entidades públicas y privadas, la propiedad intelectual, los servicios docente-asistenciales y las prácticas y pasantías de estudiantes; y, por otra, aquellas asociadas a proyectos de gestión de conocimiento, como la extensión solidaria, la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario, los servicios académicos, la innovación tecnológica y social, transferencia y emprendimiento y los programas y proyectos dirigidos al Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías.

Finalmente, en las modalidades de extensión se debe incluir el programa de egresados. Ellos son determinantes en la relación de la Universidad con el país, por lo que es preciso implementar acciones que fortalezcan su vínculo con la Universidad, verbigracia, mediante proyectos sobre empleabilidad, ruedas de emprendimiento y emprendimiento conjunto, desarrollos tecnológicos, jornadas de paso a la vida laboral en sedes, entre otros.

Diagnóstico:

Actualmente la Universidad Nacional de Colombia cuenta con 913 grupos de investigación, estando 585 de ellos reconocidos por Colciencias. Estos grupos están integrados por 1069 investigadores, de los cuales 369 pertenecen a la categoría senior y 14 están catalogados como eméritos. Cabe señalar que la mayor parte de estos grupos de investigación realizan investigaciones independientes y no se comunican entre sí. Esto ha incidido en que buena parte de la actividad investigativa en la Universidad se encuentre atomizada y desarticulada, que sea adelantada por grupos conformados en algunos casos por apenas uno o dos investigadores y que estén concentradas en áreas del conocimiento relevantes pero demasiado específicas como para facilitar su articulación. Esto no solamente reduce las posibilidades de acceder a recursos procedentes de fuentes como el sistema de regalías o las convocatorias nacionales e internacionales, sino que también limita la asociación de grupos de investigación en plataformas de trabajo común y la conformación de redes que respondan a los retos en ciencia, tecnología, innovación y creación artística que plantea el país. En este sentido, las convocatorias deben tener como horizonte el desarrollo de proyectos estratégicos para el país, en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible, que involucren transversalmente a todas las áreas del conocimiento y estimulen la suscripción de alianzas internas y externas. Atinente a ello, la Universidad ha adelantado gestiones para promover el trabajo colaborativo entre diversos actores con convocatorias internas y externas, circunstancia que ha permitido desarrollar un amplio número de proyectos de investigación, la financiación de varios de ellos con recursos del Sistema Nacional de Regalías y propiciar la gestación de alianzas entre grupos de investigación y creación artística tal y como se hizo en la convocatoria de Colombia Científica. De manera

paralela, la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, a través de la Dirección Nacional de Extensión, Innovación y Propiedad Intelectual (DNEIPI), formuló y validó la Política de Innovación, Transferencia y Emprendimiento UN.

En este sentido, es necesario destacar el convenio Max Planck 566 de 2014, firmado entre la sociedad Max Planck, Colciencias, la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de Antioquia. Este instrumento se suscribió con el objetivo de establecer alianzas estratégicas internacionales para el desarrollo y soporte de los fines misionales, a través de la financiación de seis grupos de investigación Tándem Max Planck en Colombia, de los cuales tres pertenecen a la Universidad Nacional de Colombia. En el marco de este convenio, prorrogado hasta el año 2024, se aprobaron tres proyectos de investigación, bajo la administración, apoyo técnico y administrativo de la Dirección de Investigación y Extensión de la Sede Bogotá, denominados “Ecología y metabolismo de los endófitos en Plantas Medicinales”; “Genómica evolutiva del metabolismo especializado” y “Estudio de las interacciones moleculares entre el microbioma y sus insectos hospederos en modelos biológicos tales como la abeja, la mosca, y el mosquito en Colombia”.

Así mismo, para estimular y fortalecer las capacidades de investigación, creación e innovación de la comunidad académica, se ha fomentado la movilidad mediante la organización de eventos científicos y el intercambio en doble vía de investigadores y creadores en el ámbito nacional e internacional. Con ello se ha logrado la divulgación de la producción científica y artística, la realización de estancias y pasantías de investigación y de residencias artísticas, y la participación en megaproyectos y en concursos internacionales, que han contribuido a la conformación de alianzas y redes de cooperación y a la visibilización y fortalecimiento de relaciones nacionales e internacionales.

Considerando el impacto de las movilidades y los eventos en la formación integral de los estudiantes, la permanente actualización de los investigadores, la visibilidad de la Universidad y el enriquecimiento en el contenido y dinámica de los fines misionales, es importante dar continuidad al apoyo de las movilidades de carácter internacional de estudiantes y de docentes, y a la convocatoria nacional de apoyo a la difusión del conocimiento mediante eventos de investigación, creación e innovación. Con todo, es necesario generar nuevos mecanismos para cofinanciar las movilidades nacionales que estimulen en la comunidad académica un acercamiento a las regiones desde el reconocimiento de saberes, la interiorización de la riqueza ambiental y cultural y la visibilización de las potencialidades y de la función de la Universidad en estos territorios.

En materia de patrimonio cultural, natural y ambiental, uno de los fines de la Universidad Nacional de Colombia consiste en estudiarlo, enriquecerlo y ambiental de la nación, y contribuir a su conservación. Hoy la Universidad cuenta con aproximadamente 47 colecciones científicas que hacen parte del Sistema Nacional de Colecciones Científicas, que está dedicado a proteger y salvaguardar parte del patrimonio arqueológico y natural del país. Estas colecciones son fruto de las actividades misionales desarrolladas a lo largo de los

más de 150 años de quehacer científico de la Institución y aportan a la comprensión del entorno físico, social e histórico mediante la investigación y la conservación. Resulta, pues, imperativo continuar con las acciones conducentes a cuidar y visibilizar el patrimonio custodiado, reconociendo su importancia y papel estratégico para el país. Por ello la Universidad cuenta con la Política del Sistema de Colecciones Científicas.

Por otra parte, teniendo en cuenta que la Extensión es un instrumento fundamental para la interacción del conocimiento sistemático de la academia, de los saberes, de las necesidades y retos de la sociedad y de las organizaciones e instituciones que hacen parte de ella, es importante repensar la forma como se organizan las modalidades de extensión desde lo social, lo artístico y lo tecnológico, privilegiando el trabajo interdisciplinario, para que desde ópticas complementarias se aborden temas complejos.

Es importante agrupar estas modalidades de extensión en dos tipos: uno enfocado a servicios tanto al interior de la Universidad como hacia la sociedad, a través de la educación continua y permanente para entidades públicas y privadas, propiedad intelectual, servicios docente-asistenciales y prácticas y pasantías para estudiantes; y otro asociado a proyectos de gestión de conocimiento, como es el caso de extensión solidaria, servicios académicos, innovación, transferencia y emprendimiento, y los programas y proyectos dirigidos al Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías.

En línea con lo anterior, se debe destacar el acompañamiento en la estructuración, gestión y realización de proyectos de Ciencia, Tecnología e innovación. Con esto se logró que 417 personas fueran capacitadas en estructuración y gestión de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación; que 10 proyectos se presentaran e incluyeran en los Planes y Acuerdos Estratégicos Departamentales en Ciencia, Tecnología e Innovación; que se cuente con 289 proyectos e ideas en formulación y que 46 proyectos hayan sido aprobados por el Sistema General de Regalías en los cuales la Universidad Nacional de Colombia actúa como ejecutora en 4. Esto es muy importante para una efectiva integración de los procesos de formación con la investigación, la creación artística y la extensión.

La Universidad Nacional de Colombia, como entidad de carácter público, juega un papel sumamente importante en el desarrollo y consolidación de la Infraestructura de la Calidad (IC) del país, no sólo en términos académicos y culturales, también en la prestación de servicios de docencia, investigación y extensión de calidad, lo que demanda un Sistema Nacional de Laboratorios (SNL) competente. En este sentido, el SNL requiere de una adecuada dotación de infraestructura, equipos y personal idóneo como analistas y técnicos, y de la implementación de una gestión integral, a fin de cumplir con su rol de soporte fundamental para el desarrollo de los fines misionales de la Institución, armonizarse con los otros sistemas de gestión de la Universidad y apropiar las normativas internas y externas que le aplican.

El Sistema Nacional de Laboratorios, como conjunto integrado por los laboratorios de la Universidad y las instancias que los administran, requiere de una adecuada dotación de infraestructura, equipos y personal idóneo, así como de la implementación de una gestión integral, a fin de cumplir con su rol de soporte fundamental para el desarrollo de los fines misionales de la Institución. En aras de dar alcance a dicha finalidad, se hace necesario mantener, mejorar, modernizar y dar sostenibilidad a los componentes del Sistema, lo cual abarca el fortalecimiento de competencias técnicas en infraestructura y recurso humano, la adquisición, mantenimiento y calibración de equipos, la interiorización de la cultura metrológica en toda la comunidad académica y el fortalecimiento de las capacidades de medición.

Por otra parte, para fortalecer y enriquecer el Sistema Nacional de Laboratorios es indispensable propiciar conexiones colaborativas y mutuamente enriquecedoras para los diferentes actores del sistema, (estudiantes, docentes investigadores y administrativos) en la que se compartan saberes, experiencias y tecnologías. Con tal fin, se debe disponer de un sistema de información robusto que contribuya a centralizar, identificar y visibilizar potencialidades en cuanto a equipos, espacios y personal calificado. El sistema de información también debe permitir conocer las debilidades y necesidades de los laboratorios, lo cual ayudará a adoptar decisiones pertinentes y oportunas sobre inversión. Esto requiere una estrategia que incentive el registro de la información de los laboratorios en el Sistema de Información Hermes, que permita contar con una base de datos de laboratorios actualizada y confiable.

En este sentido, han surgido desde las sedes iniciativas que se articulan con la visión de la Vicerrectoría y que deberían apoyarse en para la vigencia 2019-2021 sobre la conformación de laboratorios interdisciplinarios y creación de unidades de apoyo a la gestión, lo que permitiría aunar esfuerzos, optimizar recursos y promover el trabajo colaborativo. Dentro de las iniciativas de las sedes se contempla también la centralización de reactivos y la mejora de los talleres de mantenimiento de las direcciones de laboratorios.

La Universidad como agente de transformación y de construcción de país y parte de la Red Colombiana de Metrología, debe contribuir a mejorar la productividad, la competitividad, la innovación y la protección al consumidor entre otros, a través de actividades que incentiven la cultura metrológica, promuevan la estandarización de métodos, impulsen la investigación y desarrollen la infraestructura (patrones y laboratorios) al interior de la institución. Sin embargo, la implementación de la cultura metrológica implica considerar grandes inversiones para contar con equipos calibrados, puesto que, de 24.928 equipos de laboratorio, 6.846 son de medición. Adicionalmente es necesario elaborar planes de inversión en equipos e infraestructura con tecnología de punta que incluyan planes de mantenimiento preventivo y calibración, así como de actividades que permitan su sostenibilidad.

En lo referente a la acreditación de los laboratorios que, si bien contribuye a incrementar los niveles de cumplimiento de los estándares de calidad, su sostenibilidad se hace cada vez más difícil consecuencia del costo mínimo requerido para mantener la acreditación de los ensayos por año. Por otra parte, las fluctuaciones en las demandas del mercado afectan el alcance de las acreditaciones, lo que hace que se requiera adicionar más recursos para dar respuesta a las necesidades de las partes interesadas. No obstante, es importante que la inversión que se ha realizado en este componente no se pierda, ya que los laboratorios acreditados se deben aprovechar no sólo para prestar servicios de extensión al sector productivo sino para el desarrollo de actividades de docencia e investigación de alta calidad. Se debe además tener una posición institucional frente al ente o entes acreditadores.

En lo relacionado a Buenas Prácticas de Laboratorios, pese a los grandes esfuerzos de la Vicerrectoría de Investigación junto con los esfuerzos desde las Sedes, para mejorar el Sistema Nacional de Laboratorios en estos últimos diez años, la inversión no ha sido suficiente. En estos términos, se observa que un considerable número de laboratorios está en pésimas condiciones, no tienen implementados sistemas de gestión acordes con sus actividades y muchos de sus equipos no cuentan con planes de mantenimiento, calibración, reposición ni modernización. Por ello es importante proseguir con esta política de buenas prácticas, la implementación de la gestión integral de la calidad y la apropiación del reglamento de gestión del Sistema Nacional de Laboratorios. Esto se debe fortalecer con políticas claras, en lo que concierne a la gestión de los laboratorios en los diferentes niveles del sistema, sus actores, la formalización y alcance de sus roles, gobernabilidad y capacidad articulada de operación.

Uno de los inconvenientes que se presenta en el Sistema Nacional de Laboratorios, es la obsolescencia tecnológica. Como estrategia para subsanar este problema, se propuso la repotenciación de equipos de laboratorio de alto costo, lo cual se produjo en el marco de la “Convocatoria Nacional para la Repotenciación de Equipos de Laboratorio de la Universidad Nacional de Colombia 2018”, impulsada por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión. Allí se financió la repotenciación de seis equipos de gran impacto en el desarrollo de actividades de investigación y extensión. No obstante, para recuperar y no perder otros equipos de esta naturaleza es necesario no solo invertir en la repotenciación de los equipos, también en su mantenimiento preventivo y cuando sea necesario su reemplazo. Viene al caso mencionar la “Convocatoria Nacional de Dotación y Reposición de Equipos de Laboratorios de la Universidad Nacional de Colombia para el Desarrollo de Actividades de Docencia, Investigación y Creación Artística – 2012”, en la que se apoyaron 57 propuestas para la adquisición de equipos y cinco propuestas para mantenimiento. Estas fueron presentadas por unidades académicas básicas y por grupos de investigación o creación artística consolidados que conformaron alianzas. Es importante mencionar que las inversiones realizadas estaban en correspondencia con los planes de mejoramiento derivados de los procesos de autoevaluación y acreditación. Si se realizara una convocatoria de similares características, se requeriría una mayor inversión de recursos.

Dentro de las iniciativas de impacto transversal, el Sistema Globalmente Armonizado permitió determinar las características de peligrosidad de las sustancias, mezclas y residuos químicos que se producen en los laboratorios. De esto se desprende la importancia de apropiar todos los sistemas de gestión inherentes al sistema y capacitación permanente al personal que maneja y que entra a los laboratorios.

Para soportar y divulgar la información técnica de los laboratorios y de sus equipos, durante el 2013 se construyó una plataforma informática en el Sistema de Información de la Investigación (HERMES). Esta herramienta permite actualizar en tiempo real la base de datos de los laboratorios, adicionalmente posibilita la generación de reportes, indicadores y gráficas. De igual forma se implementó un motor de búsqueda para la ubicación efectiva de ensayos y servicios de los laboratorios por parte de usuarios externos e internos.

En lo que atañe al Sistema Nacional de bibliotecas, este tiene como objetivo proveer el acceso y promover el uso de las publicaciones electrónicas científicas y de creación artística, a través del desarrollo y la coordinación del repositorio institucional, el portal de revistas UN, los recursos bibliográficos y 24 bibliotecas con alrededor de 43.235 m² construidos, necesarios para las actividades académicas e investigativas que adelanta la Universidad. Los logros y avances se presentan a continuación:

- Inversión para el año 2018 de más de 6.111 millones de pesos en la contratación de acceso en línea a contenidos de alto impacto de apoyo a la academia, la investigación y la extensión de las principales editoriales de publicaciones científicas.
- Establecimiento en las bibliotecas de la sede de la UN del modelo de Centros de recursos para el aprendizaje y la Investigación (CRAI)
- Fortalecimiento de la formación para el manejo y uso de la información de la comunidad universitaria.
- Marcación y asignación del DOI de más de 3000 artículos.
- 30 revistas de orientación científica de la Universidad Nacional de Colombia que cumplen con la calidad editorial y de contenidos en los índices de citación internacionales de visibilidad e impacto tales como Web of Science, SciELO y Scopus para el año 2018.
- Algunos de los avances en el Sistema Nacional de Bibliotecas se presentan en el siguiente cuadro:

Descripción	Cantidad
Volúmenes de libros	1.959.556
Libros electrónicos	459.247
Usuarios capacitados	16.421
Préstamos de libros	2.762.675
Documentos publicados en repositorios	51.611
Visitas al portal de revistas	4.720.906
Descargas del repositorio	46.161.293
Convenios	70

Bases de datos	117
Descargas de bases de datos	4.183.638
Artículos en el portal de revistas	36.813
Bibliotecas con 43 235 m2 construidos	24

Se pretende, por lo tanto, realizar una adecuada gestión de la información sobre los resultados de la investigación y la extensión para visibilizar la producción y las capacidades de la Universidad, potencializar el trabajo interdisciplinario e incursionar más efectivamente en diversos escenarios con entidades gubernamentales y el sector productivo de manera que se incida directamente en la formulación de políticas, planes de desarrollo, planes de transferencia, servicios, procesos de innovación y emprendimiento, lo cual requiere consolidar las capacidades tecnológicas, institucionales y de recurso humano que permitan dar una gestión adecuada y oportuna a los flujos de información.

Es necesario establecer una estrategia para fortalecer la cooperación internacional y gestionar oportunidades para desarrollo de proyectos donde la participación de la Universidad se realice de manera oportuna y eficaz para el apalancamiento de recursos, trabajo colaborativo y sinergias. Esto requiere de un acompañamiento a la gestión por personal capacitado y con experiencia, además de procesos ágiles. Con el propósito de adelantar gestiones en este tema, la Universidad Nacional de Colombia ha venido adelantando alianzas para lograr la financiación de proyectos mediante memorandos de entendimiento que permitan el fortalecimiento a la implementación del movimiento de ciencia abierta. El apoyo requerido para fortalecer el sistema Nacional de Bibliotecas se expresa en la Estrategia 7. *Publicación, difusión y visibilización de la producción académica y arbitrada de la Universidad Nacional de Colombia.*

En otro ámbito, La Editorial Universidad Nacional de Colombia lidera los procesos de edición, publicación y divulgación del conocimiento a partir de la integración de los procesos editoriales con las funciones de docencia, investigación y extensión. Esto lo hace mediante, por una parte, mediante la formulación de políticas que garanticen coherencia, equidad, rigor académico, elevados estándares de calidad en sus producciones; y, por otras, con el desarrollo de un trabajo de vanguardia, el uso y desarrollo de tecnologías de punta y el apoyo de un equipo altamente capacitado y con vocación de servicio.

Durante el trienio 2016-2018, la Universidad produjo 225 títulos con Sello Editorial UN, símbolo institucional de cumplimiento de los más altos estándares de calidad, frente a los 123 títulos del trienio anterior; es decir, que hubo un incremento del 83% en la producción editorial con estándares de Calidad. La utilización del sello depende del cumplimiento de un protocolo de control de calidad establecido y ejecutado por la Editorial Universidad Nacional de Colombia, que pretende robustecer la imagen pública de la Universidad y apoyar su posicionamiento como entidad generadora de conocimiento.

En el mismo período se realizó la Convocatoria del Programa Nacional de Divulgación y Difusión del Conocimiento mediante la Publicación de Libros. Fue ejecutada en tres cortes, dando como resultado la publicación de 60 títulos publicados.

En cuanto a las publicaciones en formato electrónico, se tenía como meta la digitalización de 140 títulos para el trienio, la cual fue cumplida a cabalidad. Igualmente, se logró una mayor inclusión de la población debido a la facilidad de acceso a las mismas. En esa misma línea, y según datos estadísticos de la Cámara Colombiana del Libro, La Editorial Universidad Nacional de Colombia, ocupa el primer lugar en producción de ISBN a nivel nacional, con 1040 ISB entre 2016 y 2018.

Otro de los objetivos de la Editorial Universidad Nacional de Colombia durante el trienio 2016-2018 fue conformar y fortalecer por lo menos ocho convenios estratégicos con organizaciones nacionales e internacionales, entidades gubernamentales, no gubernamentales o rectoras en gestión editorial. Durante ese período fueron consolidados 32 convenios estratégicos, siendo importante resaltar los firmados con:

- Universidad Nacional Autónoma de México – UNAM
- Universidad de los Andes
- Universidad El Bosque
- FLACSO
- Editions Point (Francia)
- Fundación Premio Spiwak
- Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis
- Universidad Distrital Francisco José de Caldas

En cuanto a los indicadores de ventas, se vendieron 67.916 ejemplares en el trienio 2016-2018 en las Librerías de la Editorial Universidad Nacional de Colombia, en formato E-BOOK en los canales de ASEUC, Librería de la U, UNAL store, Universia, y el canal Bookwire.

Con respecto a las estrategias de difusión y divulgación, la Editorial Universidad Nacional de Colombia participó en ferias del libro nacionales e internacionales de manera directa y a través de intermediación comercial, para la promoción y comercialización de sus publicaciones, fortaleciendo así la visibilidad y posicionamiento de la producción académica de Universidad Nacional de Colombia. Resultado de esto es que en 2017, la Feria Internacional del Libro Universitario FILUni incluyó a la Universidad Nacional de Colombia en el grupo de cinco universidades iberoamericanas para escoger a la Invitada de Honor a la segunda versión de la FILUni, de 2018. En la Feria Internacional del Libro de Guadalajara 2017 se hizo el anuncio de que la Universidad Nacional de Colombia sería la Invitada de Honor para la segunda versión de la FILUni, por encima de universidades como Sao Paulo y Buenos Aires. Para tal efecto, se concertó con la Universidad Nacional Autónoma de México las áreas y temáticas de interés, junto con los eventos, charlas, talleres, foros y actividades

culturales que debían desarrollarse. Así, desde la Editorial Universidad Nacional de Colombia se gestionó y coordinó la participación de profesores, estudiantes, egresados, funcionarios y contratitas de apoyo a la gestión de la feria.

Los logros más importantes de esta participación fueron el contacto con medios de comunicación mexicanos, contacto con la Embajada de Colombia en México para desarrollar proyectos en conjunto, como la organización de la Semana de Colombia en Ciudad de México. Igualmente, por invitación de la Dirección de Publicaciones y Fomento Editorial de la UNAM, la Universidad Nacional de Colombia, por primera vez en su historia, participó de manera directa en la edición número 32 de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara, la más grande en Iberoamérica y la segunda más grande en el mundo. Allí, la Universidad Nacional de Colombia contó con un espacio, dentro del stand de la UNAM. Así mismo, la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional de Colombia fue invitada a participar en la Feria de Movilidad Académica, iniciativa de la Facultad de Ciencias de la UNAM.

Igualmente, destaca la adquisición del sistema de gestión editorial Gesedi y el sistema de gestión de librerías GESLIB, cuya migración de información sobre la producción editorial, la cual será socializada con las sedes, facultades, centros e institutos. Junto a ello cabe aludir a la reestructuración física de la Librería Las Nieves, donde se realizaron adecuaciones y reparaciones locativas, incluyendo instalaciones eléctricas, arreglo de pisos, adecuaciones sanitarias, mantenimiento general de cubiertas, arreglo de marquesinas y de la membrana arquitectónica que cubre la terraza. También se hizo renovación de mobiliario y adquisición de equipos, y se solicitó el estudio de ampliación de red de datos y puntos eléctricos, esto con el fin de poner en funcionamiento los sistemas GESLIB y GESEDI.

Se ha planteado la necesidad de constituir el Observatorio de Producción Editorial de la Universidad Nacional de Colombia, e incrementar las alianzas estratégicas con la comunidad académica nacional e internacional, a fin de desarrollar colecciones que respondan a las nuevas necesidades de divulgación de la producción académica realizada en la Universidad. Paralelamente, y en concordancia con los objetivos de desarrollo sostenible, se hace necesaria la obtención del Sello Ambiental Colombiano para las publicaciones de la Editorial, así como el aumento de las publicaciones digitales.

Por último, se precisa implementar otros mecanismos que visibilicen la producción de la Universidad. Verbigracia, la divulgación través de medios de comunicación, la creación de otro local comercial para la Librería UN y la generación de estrategias que garanticen la educación inclusiva y el acceso a la misma por parte de la población en situación de vulnerabilidad. El apoyo requerido para fortalecer la Editorial UN se expresa en la Estrategia 8. *Fortalecimiento de la producción Editorial de la Universidad Nacional y desarrollo institucional sostenible.*

La Vicerrectoría de Investigación adelanta procesos transversales en la gestión de información como Hermes de la investigación, Extensión y Laboratorios.

A lo largo del trienio 2016-2018 se generaron desarrollos en cada uno de los componentes del sistema que permitieron un avance significativo en el soporte a los procesos institucionales que llevan a cabo la Vicerrectoría de Investigación y sus dependencias adscritas, principalmente la Dirección Nacional de Extensión y la Dirección Nacional de Investigación y Laboratorios.

Sobresalen entre otros el desarrollo del módulo de propiedad intelectual, el trámite de contratos de acceso al recurso genético, las mejoras para facilitar seguimiento por parte de docentes y Vicerrectoría a contratos, proyectos de investigación y de extensión, avance en procesos de seguimiento financiero mediante integración con el sistema QUIPU, mejoras a lo largo del proceso de convocatorias a proyectos de investigación, movilidad y administración de laboratorios y equipos, así como el desarrollo de mejoras en diferentes reportes de proyectos, movilidades y participantes para poder atender las solicitudes de diferentes entidades externas, entre ellas SNIES.

Aspectos como la participación en el proyecto de desarrollo del bus de interoperabilidad liderado desde la DNTIC, en el cual se realizaron desarrollos para acoplar la comunicación de datos respectiva en la primera fase del proyecto, así como la migración de datos de sistemas obsoletos a las plataformas de los componentes actuales de Hermes, corresponden a líneas de trabajo a fortalecer para el futuro inmediato; desde allí se desprenden estrategias necesarias para consolidar aspectos de estabilidad y funcionalidad del sistema, como lo son la subida al esquema de nube, la revisión general y progresiva de calidad y completitud de datos albergados en todo el aplicativo, como también un alcance mayor en el soporte ofrecido a los diferentes procesos llevados a cabo dentro de la Vicerrectoría de investigación que se identifiquen como alcance deseable del sistema Hermes; incluyendo mejoras necesarias en el desempeño del sistema al soporte para generación oportuna de indicadores y estadísticas de soporte a toma de decisiones institucionales.

El crecimiento esperado del sistema de información derivado de una mayor cobertura en los procesos soportados se plantea necesario a ir de la mano con un ejercicio articulado de unificación de características técnicas de la plataforma tecnológica de soporte, frente a lo cual se encaminarán esfuerzos de diseño y desarrollo para unificar los dos componentes del sistema existentes a la fecha, de manera tal que su mantenibilidad sea menos compleja y permita una gestión de conocimiento en su manejo más efectiva.

Desde la creación de la Vicerrectoría de Investigación en el año 2007, se ha evidenciado la necesidad de comunicar y visibilizar las capacidades en investigación y extensión con las cuales cuenta la universidad, a través de una batería de indicadores. Para ello se creó desde el año 2008 la publicación anual “capacidades de investigación en la Universidad Nacional

de Colombia”, esta publicación se basa en el modelo de capital intelectual, sin embargo, se requiere una revisión y actualización de esta, así como, una estrategia de visualización y trabajo integrado con cada una de las sedes.

La Vicerrectoría de Investigación a través de su equipo de indicadores recopila y consolida información de carácter estratégico, con la cual se responde a solicitudes de información, relacionadas con indicadores, capacidades específicas y rankings de investigación, realizadas por entes tanto internos como externos, entre ellos: Dirección Nacional de Planeación y Estadística, Dirección Nacional de Relaciones Exteriores, Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, Rectoría, DANE, MEN, OCyT, CGR.

Para elaborar las capacidades de investigación y atender a dichos requerimientos, es necesario realizar procesos de depuración, normalización, clasificación y completitud de los datos extraídos de los sistemas de información de la Universidad, labor que genera reprocesos y desgaste administrativo. Para mitigar las problemáticas indicadas, además de dar un valor agregado a la información; se identificaron actividades encaminadas a:

- Depuración y completitud de la información histórica del sistema Hermes
- Revisión y actualización del modelo de capacidades
- Comunicación y visualización de las capacidades de la Universidad, en materia de investigación y extensión
- Aplicación de técnicas de inteligencia de negocio

Estas acciones permitirán alimentar y fortalecer el Sistema de información Hermes a fin de contar con un histórico que permita responder a las necesidades estratégicas de la Universidad para una oportuna y asertiva toma de decisiones.

La Vicerrectoría de Investigación contribuirá a la toma de decisiones oportuna en materia de políticas de investigación, mediante la generación de información y reportes pertinentes en torno a las capacidades de investigación y extensión de la Universidad Nacional de Colombia. Para ello, fortalecerá el Sistema de Información Hermes, consolidando y clasificando la información histórica, mejorando la visibilidad de las capacidades y la validación del capital intelectual y el índice de investigación. El apoyo requerido para fortalecer el sistema de información Hermes, indicadores y comunicación se expresa en la Estrategia 9. *Potencialización de las capacidades institucionales relacionadas con el soporte a la gestión de información y toma de decisiones de los procesos misionales de investigación y extensión.*

Desde su origen, y como parte de su misión social, la Universidad Nacional de Colombia (UN) ha participado en la construcción de lo público y de lo social como un ejercicio de su autonomía. Respondiendo a ello, la UN ha adelantado en los últimos 25 años (1990-2015) diferentes estrategias orientadas a fortalecer la incidencia de la UN en la agenda pública, particularmente a través de su participación en distintas etapas del ciclo de políticas públicas en el país. Con este objetivo, se han generado iniciativas para generar espacios de diálogo con los actores responsables de la definición e implementación de dichas políticas

(stakeholders y policy makers). Sin embargo, aunque estas iniciativas adelantaron la identificación de áreas importantes, ninguna de ellas logró trascender la administración que las generó, ni se construyó una verdadera base de información y articulación con la nación.

Por esta razón, ni el país ni la UN cuentan con un verdadero sistema integrado de áreas del conocimiento que permita reflexionar sobre el estado actual de la dinámica de la investigación y la innovación en relación con las principales problemáticas del país, que incidan en la formulación e implementación de políticas públicas acordes. Para responder a esta necesidad se creó la Escuela Permanente de Pensamiento universitario en el año 2016, programa que buscó generar nuevas fórmulas para el análisis y la investigación de problemáticas sociales actuales en términos de política pública.

A partir de esta experiencia, se encuentra que los think tanks se vienen consolidando en Colombia como instituciones que contribuyen de manera determinante en la comprensión de la realidad nacional y los mayores obstáculos para la consolidación de una sociedad en paz. Por esta razón se propone consolidar un programa duradero que centralice e integre mediante redes los esfuerzos de la UN en el aporte a la construcción de políticas públicas con perspectiva de largo plazo, cruzadas con esfuerzos multilaterales que sobrepasan nuestras fronteras y nos acercan a otros países; estos esfuerzos se ven en acuerdos internacionales de cooperación como los Objetivos del Desarrollo Sostenible -ODS- que trazan metas puntuales a las cuales contribuyen en este momento casi todos los países del mundo.

Por lo anterior se propone el programa Escuela de Pensamiento UN 2030, como una estrategia académica de la UN para posicionarse en el sector de los centros de pensamiento de Colombia, como una institución con grandes capacidades para incidir de manera constructiva en la agenda pública de nuestro país, y como una estrategia académica de articulación con la sociedad, que incida en las formas de intervención del Estado y que contribuya a la construcción de la nación desde sus capacidades de formación, investigación y extensión, fomentando alianzas y espacios de discusión y convergencia de todos los actores de la sociedad y el Estado involucrados en las problemáticas sociales, para formular propuestas de política pública concretas, detalladas y analizadas, así como ideas fuerza que susciten debates en la opinión pública para la gestión, mitigación o superación de dichas problemáticas.

De esta manera el programa Escuela de Pensamiento UN 2030 es una estrategia académica que busca posicionar a la Universidad Nacional de Colombia como un actor protagonista en la construcción de las políticas que se formulan en las diversas escalas de la gestión del Estado, para aportar así soluciones innovadoras y prácticas a problemáticas profundas y prioritarias del país, y buscar acciones políticas concretas por parte de los gobiernos. Estas acciones se materializan a través de la Estrategia 10. *Escuela de Pensamiento UN 2030 en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.*

Es importante que en estas modalidades de investigación y extensión se incluya el programa de egresados ya que son determinantes en la relación de la Universidad con el país.

El programa de egresados de la UN es un medio que establece una conexión entre el egresado y su alma mater para fortalecer el vínculo Universidad-Egresado. Según el balance social del 2015 el programa de egresados está orientado a crear capital social, fomentar las relaciones de la comunidad con los egresados y entre ellos mismos, para el desarrollo de objetivos misionales de la Universidad y a definir e implementar modelos que correspondan a las mejores prácticas de esta relación.

Este programa cuenta con un Sistema de Información de Egresados que es parte fundamental para la gestión del área misma, sin embargo, esta herramienta tiene limitaciones importantes, dado que fue adquirida en el año 2006 y a la fecha no ha tenido las actualizaciones necesarias que permitan estar a la vanguardia tecnológica, ralentizando todos los procesos de gestión que se desarrollan en dicho programa.

Algunos de los beneficios y servicios que ofrece el programa son: Bolsa de empleo, carnetización, correo institucional para egresados y empresas vinculadas a la Bolsa de empleo, acceso al SINAB, a programas académicos de la UN (convenios, becas e intercambios), participación en actividades educativas, culturales, deportivas o recreativas de la Universidad, información a diferentes instancias de la universidad, asesorías a Asociaciones de egresados entre otros.

Desde el año 2018 la UN a través de la Coordinación Nacional de Programa de Egresados ha adelantado acciones que le permitieron obtener los siguientes logros:

- Resultados sobresalientes de la auditoría realizada por la Unidad Administrativa Pública de Empleo del Ministerio de trabajo.
- Construcción, aprobación y puesta en marcha del portal web, bajo los lineamientos institucionales.
- Diseño de la encuesta de seguimiento a egresados de pregrado y posgrado con la participación del Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo, Dirección Nacional de posgrado y expertos de la Universidad Nacional; se tiene programada la aplicación para la próxima cohorte de graduados.
- Gestión y levantamiento de información de graduados antes del año 2003.
- Fortalecimiento de redes sociales
- Encuentro nacional de coordinadores del programa de egresados de sede, en el cual se realizaron capacitaciones en formulación de proyectos, manejo de bolsa de empleo y emprendimiento laboral para egresados, con el apoyo del Ministerio de trabajo.
- Trabajo conjunto para la construcción de propuestas del plan global de Desarrollo.
- Participación de egresados en la formulación de las propuestas para el Plan Global de Desarrollo 2019-2021.

- Desarrollo de una estrategia de acercamiento y fortalecimiento de la relación con 21 Asociaciones de Egresados de la Universidad Nacional de Colombia.
- Formalización y consolidación del sistema de gestión de calidad implementado en las sedes y facultades.
- Diagnóstico y análisis del sistema de información de egresados de la UN, y se solicitaron propuestas para el rediseño de este.
- Propuesta para mejorar políticas, misión, visión y objetivos del programa de egresados UN.

Para lograr el fortalecimiento del área de egresados de la UN, se requiere el rediseño del sistema de información, ubicación en la estructura organizacional de la universidad, definición de políticas, normatividad y lineamientos al interior de la organización.

Con lo anterior se busca fortalecer relaciones Universidad, Estado y sector productivo que beneficien a la sociedad, a la Universidad y a sus egresados. Las acciones propuestas para el logro de este propósito se presentan en la estrategia No. 11. *Universidad Nacional de Colombia con una red de egresados fortalecida.*

Como base fundamental para el adecuado desarrollo de los fines misionales es necesario adelantar acciones para fortalecer los procesos de apoyo como el Sistema Nacional de Laboratorios, el cual requiere de una adecuada dotación de infraestructura, equipos, personal idóneo y la implementación de una gestión integral, apropiando la normatividad interna y externa que le aplica, así como los procesos de Editorial y Bibliotecas, fundamentales para el desarrollo de las once estrategias que se plantean en este programa, las cuales cubren articuladamente los diferentes procesos inherentes a la investigación y extensión, que se citan a continuación:

Estrategias:

1. Formación desde la integración con la investigación, la creación artística y la extensión.

Objetivo específico:

- Promover el liderazgo y el compromiso social de los estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad, en tanto gestores de transformación social desde la investigación, la creación artística y la extensión, de manera tal que se formen como ciudadanos íntegros, con autonomía, capacidad crítica y conciencia social, que interioricen, apropien y generen conocimiento científico, tecnológico, innovador y artístico para aportar a la construcción de nación.

2. La investigación como motor para impulsar la movilidad y la cooperación nacional e internacional como camino de liderazgo y empoderamiento con sentido ético.

Objetivo específico:

- Fortalecer las relaciones exteriores de la Universidad en los ámbitos nacional e internacional, mediante la cualificación de gestión en materia de movilidad entrante y saliente de estudiantes, docentes, investigadores y creadores, y por cuyo intermedio se consoliden el liderazgo y el empoderamiento con sentido ético.

3. Consolidación del Sistema de Colecciones científicas para la preservación, apropiación y transferencia del conocimiento científico.

Objetivos específicos:

- Fortalecer las capacidades de las colecciones científicas mediante la aplicación de buenas prácticas y estándares nacionales e internacionales que apliquen para la curaduría, preservación y accesibilidad de los especímenes depositados y la publicación del conocimiento asociado para soportar los procesos de formación, investigación y extensión de la Universidad Nacional de Colombia.
- Promover la transferencia y el aprovechamiento del conocimiento generado por las Colecciones Científicas de la Universidad Nacional de Colombia.

4. Relacionamiento estratégico, trabajo colaborativo, alianzas y co - creación

Objetivo específico:

- Promover y gestionar el trabajo colaborativo, interna y externamente, fomentando la conformación de alianzas nacionales e internacionales con los diferentes actores de los sistemas nacionales de investigación y extensión de la Universidad Nacional de Colombia, con el fin de incursionar estratégicamente en escenarios que articulen a la academia con el Estado, las regiones, las comunidades y el sector productivo.

5. Diseño e implementación de una política de innovación y emprendimiento.

Objetivo específico:

- Adoptar y promover la política de innovación abierta y emprendimiento en la Universidad Nacional de Colombia y fortalecer los instrumentos para su gestión alrededor del programa UNInnova.

6. Fortalecimiento del sistema nacional de laboratorios como base fundamental para contribuir a la excelencia institucional y al desarrollo del país.

Objetivo específico:

- Fortalecer las capacidades físicas, técnicas, tecnológicas y digitales del Sistema Nacional de Laboratorios, los instrumentos para su gestión y promover el aseguramiento de la calidad y la gestión metrológica para garantizar la confiabilidad de los resultados de las actividades de formación, investigación, extensión, creación, innovación social, innovación tecnológica y emprendimiento mediante el trabajo colaborativo de los diferentes actores internos y externos.

7. Publicación, difusión y visibilización de la producción académica arbitrada de la Universidad Nacional de Colombia.

Objetivos específicos:

- Fortalecer el Programa de Apoyo a las Publicaciones Seriadas – PAPS y el proceso de gestión de la Biblioteca Digital, garantizando la incorporación de contenidos de los documentos académicos y científicos publicados por la UN (tesis y disertaciones de maestrías, especialidades médicas y doctorados) y su difusión.
- Fortalecer la formación para el manejo, recuperación y uso de contenidos del Sistema Nacional de Bibliotecas.
- Posicionar la generación de conocimiento en la Universidad y sus resultados, fortaleciendo sus medios de divulgación y trabajando de forma articulada con Unimedios y las dependencias que conforman el Sistema de Investigación.

8. Fortalecimiento de la producción Editorial de la Universidad Nacional y desarrollo institucional sostenible.

Objetivos específicos:

- Fomentar la cultura del conocimiento e investigación científica en la sociedad, a través de la divulgación y difusión de la ciencia, tecnología e innovación, sensibilizando a la población sobre el papel fundamental de estos en el desarrollo social y económico del país.
- Reducir el impacto negativo en el medio ambiente, planteando alternativas para el ciclo de vida de la producción editorial.
- Generar estrategias para garantizar la educación inclusiva y el acceso en condiciones de igualdad a las poblaciones en situación de vulnerabilidad desde la Editorial Universidad Nacional de Colombia.

- Construir nuevos espacios y medios que permitan la difusión y consulta de la información editorial.

9. Potenciación de las capacidades institucionales relacionadas con el soporte a la gestión de información y toma de decisiones de los procesos misionales de investigación y extensión.

Objetivos específicos:

- Potenciar las capacidades investigativas y de gestión de la extensión de la UNAL desde la revisión y actualización de las herramientas para la toma de decisiones; garantizando su pertinencia y alineación con un sistema de información enfocado hacia la promoción de líneas estratégicas CTel para el país, el Sistema Nacional de Educación y la Universidad Nacional de Colombia.
- Divulgar información del capital intelectual de la Universidad a través de medios y canales de comunicación institucionales, haciendo uso de herramientas tecnológicas y fortalecer la articulación con las sedes en torno al registro de información e identificación de capacidades específicas.

10. Escuela Permanente de Pensamiento Universitario en el marco de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

Objetivo específico:

- Posicionar a la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU) como instancia de fomento de alianzas entre la UN y entidades del Estado para lograr reconocimiento de nuestra universidad como asesor válido del Estado y como referente en el ámbito de los centros de pensamiento del país.

11. Consolidación de la Red de egresados de la Universidad Nacional.

Objetivo específico:

- Conformar una red de egresados nacional e internacional, con alcance interinstitucional, que fortalezca las relaciones entre la Universidad y el Estado y el sector productivo y beneficie a la sociedad, a la comunidad académica y a los mismos egresados.

Programa 7: Comunidad Universitaria en nuestras 9 sedes, que aporta a la transformación de la sociedad, a través de la gestión del conocimiento y la cultura, y contribuye a la consolidación de la paz, la democracia, la inclusión social y el desarrollo integral con enfoque territorial, dentro del proyecto general de la Nación.

Descripción:

La Universidad promueve la transformación de la sociedad Nacional hacia una sociedad de conocimiento que reconoce la importancia y necesidad de generar conocimiento científico, tecnológico, innovador y artístico, así como su valor social y por lo mismo lo demanda y apropia, contribuyendo a la transformación de país. La proyección social de la Universidad incluye la movilización del conocimiento, tanto el originado desde su comunidad académica, como los de origen nacional y universal, pertinentes para la superación de necesidades, el crecimiento social y el desarrollo sostenible de comunidades, regiones y en general de la Nación.

La ejecución de este programa, conlleva la generación de productos académicos que deben ser socializados y difundidos tanto al interior de la Universidad como hacia su entorno nacional e internacional, con el fin de visibilizar sus impactos y consolidar el reconocimiento de la proyección social de la Universidad.

El fortalecimiento de sus nueve sedes tiene, entre otros, el propósito de contribuir al desarrollo de las regiones, pero también contempla que la presencia no es sólo de las sedes, por el contrario, se trata de que integralmente la Universidad está en todas las regiones como espacios de acción institucional y social, reconociendo los saberes locales, tradicionales y ancestrales. Este fortalecimiento demanda igualmente una articulación dinámica y propositiva entre las sedes, las facultades y las escuelas de formación y de pensamiento, con perspectiva interdisciplinaria.

El enfoque territorial y la proyección social de la Universidad son factores que sustentan el propósito institucional de contribuir a la consolidación de la paz, desde la implementación de los acuerdos. El primero de estos que se focaliza hacia la ruralidad en el contexto del desarrollo territorial, integrando múltiples actores y aspectos sociales y ambientales, como: los planes de ordenamiento territorial, los servicios ecosistémicos, la vocación social y la vocación productiva en los territorios, la movilización de conocimiento acorde a las necesidades de las regiones y de sus comunidades, entre otros.

La Universidad como entidad pública, autónoma y como proyecto histórico social está comprometida con la consolidación de la Nación colombiana. Como proyecto cultural y colectivo de nación, la Universidad es una apuesta por la integración armónica de lazos comunes entre razas, lenguas, culturas y conciencia nacional de los diversos conglomerados humanos asentados en el territorio. El mayor capital de la Universidad yace en su amplitud y diversidad, y allí también se encuentra el mayor reto. Por ello, siempre ha

estado comprometida con la solución de las problemáticas nacionales, que dificultan los esfuerzos del país para su incorporación al concierto global. Una comunidad académica como la de la Universidad Nacional de Colombia, consciente de las transformaciones y retos que precisa la sociedad actual, puede enfrentar los desafíos universitarios, ciudadanos, la paz y la convivencia, y por supuesto, los medioambientales de gran impacto, como la conservación de los recursos naturales, el calentamiento global, las migraciones y las grandes ciudades.

Este programa contempla estructurar e implantar la Red de Cultura, Creación, Ciencia, Tecnología e Innovación para la Paz (Red CCCTIP), como instrumento para gestionar las acciones que la Universidad emprenda como actor fundamental en la consolidación de la paz.

Diagnóstico:

El desempeño del Centro de Pensamiento y Seguimiento a los Diálogos de Paz durante la etapa de negociación de los acuerdos, de una parte, y el rol que está cumpliendo en la fase de implementación de los mismos, constituyen una base sólida y de gran proyección para la Universidad en el propósito de incidir en la consolidación de la paz. Adicionalmente, otros centros de pensamiento y grupos académicos están aportando desde la academia a la paz.

A manera de ejemplo se menciona aquí el programa que la UNESCO adelanta en relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible; en este se ha asignado a la Universidad Nacional de Colombia el desarrollo de las estrategias relacionadas con el objetivo número 16 que se denomina “Paz, Justicia e Instituciones Fuertes”, con clara relación a la evolución que tiene el proceso de paz en el país. Esta participación de la Universidad es gestionada por la profesora Doris Santos del Instituto de Investigación en Educación de la Facultad de Ciencias Humanas de la sede Bogotá y es un ejemplo de la participación de la comunidad en diferentes iniciativas relacionadas con la paz.

Dada esta diversidad de actividades académicas, se plantea como una de las estrategias de este programa y de la Red CCCTIP, la construcción de la línea base que identifique los académicos, los grupos, la escuela, los centros de pensamiento y en general de todas las formas en que se ha organizado la comunidad académica alrededor de la consolidación de la paz.

El Programa de Extensión Solidaria que adelanta la Universidad desde el año 2012, se constituye en uno de los medios más eficaces de acercamiento a las regiones a partir de los problemas y necesidades que las comunidades y las localidades plantean. Sobre estos la comunidad académica de manera participativa con las comunidades formula proyectos de extensión solidaria orientados a superar las limitaciones planteadas. En este programa se han desarrollado 146 proyectos y se han aprobado 27 nuevos proyectos para ser realizados en el año 2019, proyectos que se ubican en 26 de los 32 departamentos del país, en las

zonas más vulnerables y hacia las comunidades con limitaciones para alcanzar niveles de calidad de vida mínimos. En este programa se han organizado y realizado dos congresos internacionales de Innovación Social, adicionalmente, se estructuró un portafolio de proyectos a partir de la gestión que las propias comunidades realizan en el marco de las convocatorias que adelanta la Universidad. Este programa presenta niveles de consolidación relevantes que permiten plantear que debe proyectarse a un mayor número de comunidades, y que se deben gestionar recursos complementarios externos de entidades del Estado, internacionales o del sector productivo en sus planes de responsabilidad social.

Adicionalmente se identificarán los proyectos que han realizado las sedes, facultades, centros e institutos a partir de iniciativas propias de estas unidades y con recursos propios.

La Extensión Solidaria será un instrumento que permitirá proyectar a la Universidad y a la Red hacia los territorios y las comunidades que han sido afectadas por el conflicto, como escenarios y espacios en los que la comunidad académica se proyecte hacia la construcción y consolidación de paz en los territorios, es decir, bajar la paz de los escritorios a los territorios.

Estrategia:

Conformar y operar la Red de Cultura, Creación, Ciencia, Tecnología e Innovación para la Paz: La conformación e implementación de la Red es el instrumento que debe organizar a la comunidad académica y a las unidades académicas que aportan desde las Ciencias Sociales y Humanas y desde las Ciencias Naturales y Exactas, a las acciones que la Universidad deberá emprender como actor fundamental en la consolidación de la paz.

Objetivos específicos:

- Ampliar y fortalecer la participación de la Universidad Nacional de Colombia en las acciones que la Nación requiere hacia la consolidación de la paz, estructurando y poniendo en funcionamiento la Red de Cultura, Creación, Ciencia, Tecnología e Innovación para la Paz (Red CCCTIP), con presencia en sus nueve sedes y en los territorios afectados por el conflicto, aportando al desarrollo rural territorial.
- Aportar al fortalecimiento y reconocimiento de capacidades en las regiones, promoviendo el conocimiento generado a partir de la articulación entre la academia y los saberes, para que de manera conjunta se construyan alternativas de solución a problemáticas nacionales, regionales y/o locales que aporten al desarrollo del Acuerdo de Paz y a la consolidación de paz en los territorios.
- Promover el posicionamiento de la Red en contextos internacionales y proyectarla a nivel nacional fortaleciendo su relacionamiento con el sector público, las instituciones académicas, las comunidades y el sector real de la economía, con miras

a sumar capacidades y gestionar recursos que aporten a la consolidación de paz y al desarrollo integral con enfoque territorial.

- Poner en marcha la Sede de la Paz, como parte del compromiso con el desarrollo de la nación y de las regiones.
- Formular el proyecto de desarrollo de la Sede Tumaco - Pacífico, como parte del compromiso con el desarrollo de la nación.
- Formular y gestionar proyectos de desarrollo específicos a las sedes de frontera de manera que el gobierno nacional se comprometa con su crecimiento y consolidación.

Programa 8: Fortalecimiento de la participación de la universidad en la construcción de opinión pública informada, la apropiación social del conocimiento y la formulación de políticas públicas.

Descripción:

Es parte de los fines de la Universidad favorecer la apropiación social del conocimiento y la construcción de una opinión pública informada. La comunicación es una herramienta indispensable para consolidar la responsabilidad de la Universidad ante los diversos sectores de la sociedad, haciéndolos partícipes de los beneficios de la actividad académica e investigativa.

La sociedad tiene derecho a recibir información sobre los avances del conocimiento como base sustancial de su desarrollo y elaboración de criterios con fundamento que le permitan una mejor comprensión de los problemas nacionales y las oportunidades que abren la investigación científica y la creación adelantada en la Universidad Nacional de Colombia.

Los aportes de la comunidad académica poseen un valor estratégico para la sociedad, y además ofrecen espacios privilegiados de debate y divergencia argumentada frente a los problemas nacionales con fortalezas como la diversidad y la inclusión.

Diagnóstico:

Las instituciones de educación superior, y en particular la Universidad Nacional de Colombia, han desarrollado procesos de comunicación que han contribuido a la difusión y apropiación social del conocimiento, así como a la formación de opinión pública. No obstante, la hiperconexión actual de la sociedad conlleva a asumir nuevos retos, que no solo involucran cambios en la tecnología y en la interacción con los públicos, sino otras formas de difundir la información científica, académica y cultural.

Estrategia:

Producir y difundir contenidos que fomenten la apropiación social del conocimiento, la formación ciudadana y el reconocimiento de la diversidad cultural.

Es necesaria la definición de una estrategia comunicativa que acreciente el reconocimiento y visibilidad de la UN en la sociedad, contribuya a la formación de los ciudadanos y posicione a la Institución como fuente esencial de consulta para la formulación, implementación y ajuste de las políticas públicas, particularmente las relacionadas con la construcción de país y la formación de una opinión pública ilustrada.

La revisión y valoración del universo de la comunicación desde un punto de vista prospectivo, con actitud anticipatoria, y reconociendo la velocidad con que ocurren los cambios tecnológicos, deberá enriquecer la toma de decisiones y promover la conexión de la Universidad con el ambiente externo, para apoyar la formulación adecuada de estrategias, programas y proyectos.

Objetivo Específico:

- Promover la apropiación social del conocimiento y el reconocimiento de la diversidad cultural de la nación a partir de la producción de piezas de comunicación especializadas.

Programa 9: Comunidad universitaria saludable, incluyente, diversa, dialogante y transformadora.

Descripción:

Estatutariamente el bienestar es una prioridad en la Universidad Nacional de Colombia y es entendido como el conjunto de políticas, programas y servicios que buscan desarrollar el potencial, las habilidades y atributos de los miembros de la comunidad universitaria en sus dimensiones intelectual, espiritual, síquica, afectiva, académica, social y física. En 2010, el Consejo Superior Universitario determinó y organizó el Sistema de Bienestar Universitario, buscando que con la implementación de sus áreas y programas se aporte al desarrollo institucional, al proceso educativo y al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria, mediante acciones intencionalmente formativas, procesos de monitoreo, evaluación y acciones de mejoramiento continuo.

Hoy, el bienestar universitario es un sistema en el que reside una buena parte del compromiso ético-político de la Universidad con la sociedad. Sin embargo, atendiendo a los fines, principios y políticas institucionales, el papel y significación del bienestar universitario, como referente de bienestar humano, está aún por consolidarse y ocupar un lugar preponderante en el contexto actual de la Universidad.

Diagnóstico:

En los 3 últimos planes globales de desarrollo institucional han apostado por la consolidación del Sistema de Bienestar Universitario⁴⁹, y aun así, hay retos a enfrentar para lograr su adecuado desarrollo. Aunque el nivel de complejidad de estos retos varían entre las sedes y los logros y dificultades son igualmente variables, hay aspectos generales que se explican a continuación, que deben ser abordados para potencializar el Sistema de Bienestar Universitario de manera integral.

En primer lugar, aunque el Consejo Superior Universitario trazó el marco político para la implementación del Sistema de Bienestar Universitario y el Consejo de Bienestar Universitario reglamentó sus áreas y programas, es importante que dentro del Plan Estratégico Institucional (a 2030), se adelante una revisión y actualización integral del marco normativo de bienestar y así como de la normatividad de sus programas y servicios de cara a las nuevas realidades institucionales, con el propósito de aportar en la consolidación de un bienestar humano integral y en la construcción de una Universidad efectivamente incluyente, ambientalmente sostenible y socialmente responsable. Todo esto deberá adelantarse de manera articulada con la actualización del Estatuto General como del Estatuto Estudiantil.

De igual manera, la insuficiencia o carencia de una estructura física adecuada para bienestar en algunas de las sedes, hace muy difícil la implementación de programas y servicios. Esta dificultad se refleja, entre otras, en el área de Acompañamiento Integral, donde una de sus actividades de mayor demanda es la atención psicosocial en crisis o primera escucha a estudiantes, la cual requiere de espacios que aseguren la privacidad de la intervención. Igualmente, el Área de Cultura requiere de la construcción o adecuación de espacios y escenarios para el desarrollo de sus actividades. A esto se une, los escasos o inexistentes escenarios deportivos en algunas sedes, así como los costos elevados de mantenimiento de estos en las sedes donde los hay. Adicionalmente, está la necesidad de construcción o adecuación de espacios para el Área de Salud, con el fin de lograr la habilitación de sus servicios por las autoridades sanitarias competentes. Así mismo, es prioritario mejorar la infraestructura relacionada con los servicios de alimentación y alojamiento y ampliar las funcionalidades del Sistema de Información de Bienestar Universitario – SIBU.

Aunado a las limitaciones de infraestructura, se evidencia que alrededor del 70% del personal vinculado a bienestar universitario en todas sus sedes está por orden de prestación de servicios, siendo más crítica esta dificultad en las sedes de Presencia Nacional, donde el bienestar universitario se ha desarrollado siempre con personal contratado, así como en las

⁴⁹ **2010-2012:** “Bienestar para los estudiantes”; **2013-2015:** Consolidación del sistema de bienestar universitario” **2016-2018:** “consolidación del sistema de bienestar universitario para favorecer la permanencia y a la inclusión educativa”.

sedes Manizales y Palmira, donde los profesionales al frente de la coordinación de las áreas son igualmente vinculados por prestación de servicios. Este hecho se traduce en procesos interrumpidos o discontinuos, desmotivación y rotación permanente de personal.

Adicionalmente, pese a que el presupuesto destinado al Sistema de Bienestar Universitario se incrementa anualmente, y esto permite gradualmente tener más usuarios en sus programas y servicios, este resulta insuficiente para responder a la demanda de una población estudiantil altamente vulnerable⁵⁰ que requiere servicios básicos de bienestar como alimentación, alojamiento y transporte y al resto de la comunidad universitaria que demanda sus servicios. A esta dificultad, se añade que buena parte del presupuesto de bienestar se debe destinar a vincular personal por orden de prestación de servicios por la razón que se explicó anteriormente. Es importante reconocer que además del presupuesto destinado a las Direcciones de Bienestar del nivel Nacional, Sede y Facultad, la Universidad destina recursos adicionales que contribuyen con el bienestar integral de la comunidad universitaria como los descuentos y exenciones de matrícula, y las becas académicas. Sin embargo, el no disponer de una política de comunicaciones para bienestar universitario, no permite una suficiente visibilización de sus políticas, programas y servicios, lo que se traduce en un desconocimiento de estos por parte de un sector de la comunidad universitaria que afirma “*no hay bienestar*”, y por tanto corre el riesgo de no estar en las apuestas y decisiones de las directivas universitarias.

Igualmente, los servicios actualmente prestados de alimentación, alojamiento y transporte, tan sensibles para el bienestar de la comunidad estudiantil, son insuficientes, lo que se traduce en una cobertura muy baja con respecto a la demanda. Datos de 2018-1 muestran que el 36%⁵¹ de los estudiantes de pregrado son foráneos en la ciudad donde se encuentra la sede donde estudian y que la cobertura del servicio de alojamientos estudiantiles, que se presta en 4 de las 8 sedes, es de apenas 600 cupos en promedio, por tanto, solo 1 de cada 9 estudiantes que participan de la convocatoria pueden acceder a este servicio. En el caso de los servicios de alimentación, actualmente se ofrecen cerca de 4600 apoyos consistentes en desayuno, almuerzo o cena, donde 1 de cada 5 estudiantes que participan de la convocatoria, pueden acceder al apoyo alimentario. En el caso del apoyo para el transporte, cerca de 3500 estudiantes lo reciben, sin embargo, este es insuficiente frente al número de estudiantes que lo demanda, 1 de cada 4.

De otra parte, la Universidad Nacional de Colombia apostó desde 1986 por la educación inclusiva a través de la creación del Programa de Admisión Especial – PAES para poblaciones

⁵⁰ El 46 % de los estudiantes de pregrado pertenecen a los estratos 1 y 2. Adicionalmente 26 % de los mismos tiene un PBM inferior a 11 lo que indica condiciones económicas mínimas.

⁵¹ 44.054 estudiantes de pregrado estaban matriculados en 2018-3, de los cuales 15.645 proceden de municipios distintos a donde se encuentra ubicada la Sede. Se excluyen aquí los estudiantes de las sedes Medellín y Bogotá que proceden de municipios en donde pueden utilizar diariamente servicio de transporte municipal para trasladarse a la universidad (Datos tomados de SIA en junio 6 de 2018).

indígenas⁵², que posteriormente se extendió a mejores bachilleres de municipios pobres⁵³, mejores bachilleres del país, población negra, palenquera y raizal⁵⁴, y recientemente a víctimas del conflicto armado⁵⁵. Complementario al PAES, en 2005 se creó el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica – PEAMA⁵⁶, que actualmente se implementa tanto en sedes de presencia nacional como en algunas sedes andinas. Si bien es cierto que los programas de admisión especial PAES y PEAMA han permitido el ingreso de jóvenes provenientes de comunidades y sectores marginalizados, es prioritario fortalecer estrategias que contribuyan a la permanencia y culminación exitosa de su formación profesional, donde, como lo evidenció el estudio adelantado por la Dirección Nacional de Bienestar Universitario-DNBU⁵⁷, las acciones de bienestar cobran especial importancia, ya que en buena parte, estos estudiantes acusan vulnerabilidad socioeconómica, dificultades en la adaptación al medio universitario y debilidades en la formación académica básica. El estudio antes citado demostró que es menester fortalecer programas y servicios dirigidos a estos estudiantes, y además, que la permanencia exitosa de los estudiantes que ingresan por los programas de admisión especial, no es responsabilidad exclusiva de bienestar universitario, por tanto, se debe hacer una efectiva articulación con las instancias académicas para favorecer su rendimiento académico y permanencia exitosa en la universidad.

Así mismo, la apuesta institucional por la equidad de género e igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, así como la inclusión educativa para personas con discapacidad que, conjuntamente con los programas de admisión especial, conforman la política de educación inclusiva de la Universidad, la cual debe fortalecerse a través del apoyo a los observatorios especializados en cada tema y de la evaluación de los resultados del Sistema de Acompañamiento Estudiantil – SAE, para lo cual se requiere un trabajo articulado entre las instancias de bienestar y las académicas.

Por último, se evidencia el incremento de problemáticas específicas que afectan o agravan la calidad de vida de estudiantes, docentes y personal administrativo, la convivencia y la construcción de comunidad. Se encuentra por ejemplo, un aumento de las adicciones, especialmente en la población estudiantil, afectaciones emocionales con conductas de aislamiento, depresión, ideaciones suicidas, alteraciones en la salud mental, sexual, nutricional, oral y física, así como deterioro del entorno físico y ambiental en algunos campus universitarios, dificultad en las relaciones interpersonales con marcados índices de

⁵² Acuerdo 22 de 1986 de CSU

⁵³ Acuerdo 93 de 1989 del CSU

⁵⁴ Acuerdo 13 de 2010 del CSU

⁵⁵ Acuerdo 215 de 2015 del CSU

⁵⁶ Acuerdo 25 de 2005 del CSU

⁵⁷ Estudio del impacto de los programas de admisión especial (PAES y PEAMA) en términos de admisión, permanencia y graduación, en el marco de las políticas de inclusión educativa en la Universidad Nacional de Colombia". 2018

violencia física, verbal o psicológica y formas inadecuadas para resolver situaciones de conflicto, indiferencia e impunidad ante graves situaciones que atentan contra la integridad, la seguridad y los derechos de quienes integran la comunidad universitaria, entre otras.

Al interior de la Universidad diferentes actores han venido trabajando en pro de una Universidad Saludable, entre los cuales se encuentran: La Dirección Nacional de Bienestar Universitario y el Área de Salud de la Sede Bogotá, la Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo con la División Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, la EPS-IPS UNISALUD, el Sistema y el Comité de Seguridad del Paciente y el Sistema de Gestión Ambiental. Se avanzó en una propuesta de política de universidad saludable y una propuesta de red de servicios de salud en la Universidad Nacional de Colombia, con un enfoque de Universidad Promotora de Salud y entornos universitarios saludables. Para atender estas complejas problemáticas debe delinearse una apuesta institucional por transformar la cultura y el entorno universitario en una cultura de universidad promotora de la salud, del bienestar humano y de “vida buena”⁵⁸.

Estrategias:

1. Gobierno, organización y estructura del bienestar universitario

La primera apuesta estratégica del Sistema de Bienestar Universitario, en el marco del Plan Global de Desarrollo 2019-2021, (con alcance a 2030), es el posicionamiento del bienestar universitario, en razón a su contribución fundamental al desarrollo humano integral de la comunidad universitaria y de la institución, lo cual está en concordancia con el documento de *“Política de bienestar para instituciones de educación superior en Colombia”* del Ministerio de Educación Nacional de 2016, donde se establece la necesidad de posicionar el bienestar dentro de la línea de gobierno de las Instituciones de Educación Superior – IES, cercano a la dirección y con el reconocimiento, apoyo e importancia que debe tener para el cumplimiento de sus fines misionales. En esa línea, se debe iniciar con la actualización de la reglamentación del Sistema de Bienestar Universitario para armonizar sus políticas, programas y servicios con los intereses y necesidades de los estudiantes, docentes y personal administrativo y con las dinámicas y apuestas institucionales, así como consolidar espacios de reflexión y estudios que profundicen y aporten en el conocimiento y soluciones de problemáticas que afectan a la comunidad universitaria y a la Universidad en su conjunto.

Un propósito de las transformaciones institucionales que se van a emprender debe ser que los servicios y procesos sensibles de bienestar sean atendidos y soportados por personal de planta.

⁵⁸ Nussbaum C, Martha y Sen, Amartya: “La calidad de vida”. Fondo de Cultura Económica; México; 1998.

Objetivo específico:

- Actualizar el marco normativo relacionado con el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia.

2. Potencializar el sistema de bienestar universitario.

Aunque los últimos planes globales de desarrollo han permitido el fortalecimiento del Sistema de Bienestar Universitario, es importante potencializar su desarrollo a partir del mejoramiento de la infraestructura física, la cualificación del personal, el aumento de los usuarios de sus programas, el fortalecimiento de los servicios de alimentación, alojamiento y transporte, así como la evaluación del acompañamiento estudiantil, con el ánimo de fortalecer sus acciones encaminadas a la disminución de la deserción estudiantil. Todo lo anterior exige la revisión y ajuste del presupuesto destinado a las direcciones de Bienestar Universitario en los niveles Nacional, Sede y Facultad.

Objetivos específicos:

- Potencializar las líneas estratégicas para la prestación de servicios del Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia
- Formular el *"Plan maestro de alimentación, alojamientos y transporte para la Universidad Nacional de Colombia"*.
- Evaluar los resultados derivados de las estrategias y acciones adelantadas por las instancias de bienestar y académicas, en el marco del Sistema de Acompañamiento Estudiantil – SAE.

3. Educación Inclusiva.

Junto con la política de admisión especial, la Universidad ha implementado las políticas de Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades y de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad, para el efecto, ha expedido un marco normativo, conformando observatorios para monitorear la implementación de las políticas, diseñando un protocolo para prevenir y atender violencias por razones de género y ejecutando múltiples acciones afirmativas; sin embargo, la apuesta por una efectiva educación inclusiva debe continuar, por eso, el afianzamiento de estas políticas institucionales es una de las apuestas estratégicas del Sistema de Bienestar Universitario.

Objetivo específico:

- Fortalecer desde el Sistema de Bienestar Universitario la política de educación inclusiva que responda a las particularidades de los integrantes de la comunidad universitaria y promueva una cultura institucional incluyente.

4. Universidad promotora de salud

Una Universidad promotora de la salud *“es aquella que se compromete con la creación de un entorno y una cultura que fomente la salud y bienestar integral de los miembros que la componen: estudiantes, académicos y funcionarios. Incorpora la Promoción de la Salud a su proyecto educativo y laboral, con el fin de propiciar el desarrollo humano y mejorar la calidad de vida de quienes allí estudian o trabajan y así actuar como promotores de conductas saludables en sus familias, en sus entornos laborales y en la sociedad en general”*⁵⁹.

Así mismo, “Una universidad promotora de salud es aquella que incorpora la promoción de la salud a su proyecto educativo y laboral, con el fin de propiciar el desarrollo humano y mejorar la calidad de vida de quienes allí estudian o trabajan y, a la vez, formarlos para que actúen como modelos o promotores de conductas saludables a nivel de sus familias, en sus futuros entornos laborales y en la sociedad en general” Según la Guía para universidades saludables 2012 del MS y REDCUPS.

Para esta estrategia se han tenido en cuenta algunos lineamientos internacionales como la Carta de Ottawa de 1986, la Carta de Edmonthon-2005 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2015-2030 y en especial el tercero, Salud y bienestar, el cuarto, educación de calidad, el quinto, igualdad de género, el décimo, reducción de las desigualdades sociales, el onceavo, cuidados y comunidades sostenibles, el doceavo, producción y consumos responsables y el dieciséis, paz justicia e instituciones sólidas.

Desde la normativa nacional se reconocen los aportes dados por el actual Sistema General de Seguridad Social en Salud – SGSSS, por medio de la Resolución 412 de 2000 del Ministerio de Salud, que reglamenta las actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en las entidades públicas y empresas del sector privado, y de la Resolución 3280 de 2018 del Ministerio de Salud, que adopta los lineamientos técnicos y operativos de la Ruta Integral de Atención para la Promoción y Mantenimiento de la Salud. El Acuerdo 03 de 1995 del Consejo Nacional de Educación Superior – CESU, mediante el cual se establece que las acciones de bienestar deben estar dirigidas a los estudiantes, docentes y administrativos procurando el mejoramiento en el desempeño académico de los estudiantes y complementar los programas generales propios de la vinculación contractual de los docentes y administrativos. Igualmente, se tiene en cuenta el Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021 del Ministerio de Salud y Protección Social, que define los entornos educativos saludables (jardín, escuela, universidad; trabajo; hogar y recreativos), como los espacios geográficos en donde habita la comunidad educativa y se construyen nuevos conocimientos, propiciando acciones integrales de promoción de la salud y prevención de la enfermedad para contribuir al desarrollo humano de la comunidad educativa, su familia, la comunidad y el entorno social.

⁵⁹ Red chilena de universidades promotoras de la salud -2010

Objetivo específico:

- Establecer una política institucional de Universidad Saludable al 2021.

Programa 10: Ética para una comunidad universitaria integrada y solidaria.

Descripción:

El Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia estableció principios organizacionales que regulan el comportamiento ético esperado para su comunidad universitaria. Así mismo, adoptó mediante Resolución de Rectoría 011 del 2018, el compromiso ético institucional, como el instrumento que incluye el acuerdo de valores guía del comportamiento en la Universidad.

La institución busca desarrollar los valores y principios éticos en la actividad académica y en la administrativa, orientado por valores como el diálogo, equidad, honestidad, pertenencia, respeto, responsabilidad, solidaridad e inclusión; donde cada miembro de la comunidad universitaria debe propender por el mejoramiento institucional, el uso eficiente y razonable de los recursos provistos por la sociedad, con miras a obtener un impacto positivo en el país. Adicionalmente, la Universidad reconoce y respeta el pluralismo y la diferencia. Todas las actividades dentro de los campus deben desarrollarse sobre la base del respeto y consideración por la dignidad y los derechos del otro, a través de relaciones cordiales, armónicas y de buen trato.

El estudio de la construcción de las relaciones interhumanas, ha sido un campo de la filosofía y particularmente de la ética en la consideración axiológica o de la calificación valórica del proceder humano. Es un campo de estudio que debería partir de cada una de las personas que construye su experiencia a partir del grado de impregnación que haya tenido en la experiencia vivencial con otros seres vivos y que le permite definir el grado de valoración o estimación de sus acciones frente a sí mismo o a los otros. Sin embargo, el sentido de la propia vida, de su realidad en conexión con los demás se deja de lado porque se considera superfluo o improductivo, cuando esta consideración que se refleja en un comportamiento que puede ser correcto según la concepción de su tradición cultural o social, genera emociones, sentimientos o convicciones que son los que finalmente median en las decisiones que toman las personas o los colectivos.

El valor de la vida, el sentido de la misma y de la muerte, el significado de las mujeres y sus roles sociales, son temas que requieren ser debatidos, analizados y permeados por valores como el respeto, donde la consideración por aquellos que valoran de manera diferente puedan vivir en el mismo espacio. En este reconocimiento por el otro o los otros radica la capacidad de interactuar adecuada o no adecuadamente con otras personas. Es cortés y respetuoso quien considera que la otra persona tiene su mismo valor o tal vez superior,

pero quien considera que el otro es un medio o instrumento para sus fines no podrá lograr interactuar adecuadamente con otro. Caso similar ocurre cuando se miente o se copia o se roba la propiedad intelectual que es de otra persona. Si hay un menosprecio a la capacidad intelectual del interlocutor se pueden decir grandes falsedades sin preocuparse de las consecuencias de sus actos. Cuando se menosprecia o minusvalora a las personas con calificativos despectivos es porque la consideración moral o el reconocimiento a su dignidad no existen.

Diagnóstico:

Las encuestas de percepción del clima organizacional, adelantadas en el 2010 y en el 2017, arrojaron en primer lugar, un nivel bajo sobre la claridad y coherencia institucional, que ha requerido actuar sobre la comunicación interna y el liderazgo. En segundo lugar, recomienda este estudio que debe mejorarse el trato interpersonal, el sentido de pertenencia institucional, el trabajo en equipo que requiere fortalecer una cultura sobre la gestión del cambio, la innovación y la transformación institucional.

La Universidad Nacional de Colombia dentro de su misión esencial tiene el objetivo de formar ciudadanos libres que promuevan valores democráticos y que sus acciones estén basadas en el respeto, la dignidad, las relaciones cordiales, armónicas y de buen trato. Es por esto que ha desarrollado una serie de estrategias que le apuntan a prevenir, identificar y atender situaciones que afectan la convivencia y el respeto a la diversidad de la comunidad Universitaria. Como parte de esta labor se ha venido atendiendo entre 2017 y 2018, 85 casos de violencias basadas en género y violencias sexuales que vulneran los derechos humanos y afectan la dignidad de las personas. Es importante aclarar que las denuncias de estos casos han venido en aumento y muchos de estos casos se encuentran en procesos de validación y atención por parte de la Universidad y los entes jurídicos competentes. Es claro que, a pesar de las acciones adelantadas para atender estos casos, la Universidad tiene aún un gran reto en fortalecer estrategias de detección de factores riesgo que permitan definir claramente las acciones de prevención de violencias.

Por otra parte, en lo que respecta a quejas por presunto acoso laboral en 2017-18, se presentaron más de cincuenta casos, incluyendo todas las sedes y programas especiales del país, que han sido acompañados por los comités de convivencia de la Universidad. Esta situación invita a la institución a seguir trabajando para fortalecer la comunicación y el diálogo constructivo como base de una respetuosa y solidaria convivencia y buen trato.

Adicionalmente, en el caso de la productividad académica, la Universidad viene adelantando acciones que permiten evidenciar y prevenir comportamientos que pudieran considerarse contrarias a la ética institucional como: productos académicos publicados sin una rigurosa revisión previa, con el surgimiento de las llamadas “publicaciones predatoras” las cuales publican sin verificar la veracidad de resultados o su calidad; solicitudes de puntaje a productos ya evaluados total o parcialmente o con modificaciones poco

sustanciales. Igualmente, se ha incrementado el número de casos en que las publicaciones corresponden originalmente a otros autores o que no consideran en la autoría de las publicaciones a los estudiantes o jóvenes investigadores que participan en las investigaciones. Así mismo, un número elevado de publicaciones no es acorde con las actividades académicas de docencia, investigación y extensión registradas en los programas de trabajo académico.

El compromiso ético aquí planteado demanda, además del trabajo individual consciente, continuo y voluntario, la decisión institucional de promulgar una Política Ética que sea la base para la implementación del Programa de Ética de la Universidad. Dicho Programa estará dirigido a académicos, estudiantes, administrativos y egresados, con repercusiones en otros actores externos y en la sociedad en general. La efectiva puesta en marcha del Programa de Ética es requisito indispensable para consolidar un clima de convivencia sano y un desarrollo institucional acorde con la naturaleza, fines y principios de la Universidad Nacional de Colombia.

Estrategias:

1. Agentes de cambio ético en la Universidad Nacional de Colombia

Si nos pudiéramos reconocer como seres humanos con la misma dignidad pero con distinta información, es decir que la condición de ser seres humanos únicos, irrepetibles, de máximo valor, pero que tenemos diferente conocimiento por la cultura y la ilustración, seguramente que podríamos tener mayor respeto en nuestro lenguaje, en la prontitud y oportunidad de las respuestas, en la consideración primero del otro porque es un ser valioso y sagrado que no merece una mala expresión ni un mal proceder. Las relaciones entre los seres humanos se construyen, como lo dice Maturana, en la medida en que hay la multiplicación celular y el crecimiento orgánico, se impregna del medio externo, de las sensaciones, de las valoraciones y actitudes de otros, de la vivencia en compañía y sin ella.

Por ello, la universidad debe visibilizar y fortalecer espacios para el diálogo sobre el sentido de la vida y el sentido de vivir la Universidad a partir del reconocimiento que las actividades académicas se fundamentan en la diversidad y respeto por la diferencia.

Objetivos específicos:

- Impulsar la apertura de espacios dialógicos para la construcción de nuevas ciudadanías y civilidad en los espacios universitarios.
- Promover la formulación de propuestas para mejorar los espacios de convivencia dentro de los campus de la Universidad.
- Abrir espacios para el debate y la construcción colectiva de lo público en la UN

2. Hacia un sistema de probidad e integridad académica

La Universidad requiere establecer una mirada sistemática e integral de los diversos programas que se vienen adelantando para fortalecer un comportamiento ético institucional. Este sistema debe partir de amplios acuerdos consensuados y dinámicos que en el marco del respeto a la diversidad de pensamiento, la libre expresión, la libertad de cátedra y el respeto a los derechos individuales y colectivos, permita evidenciar y formar a la comunidad Universitaria en el valor de la ética como dimensión fundamental en la construcción social y en las dinámicas de convivencia al interior de la Universidad.

Objetivo específico:

- Promover la formulación e implementación de un sistema de probidad e integridad académica para la Universidad, capaz de integrar y conectar dimensiones académicas y administrativas que conduzcan a una organización con claros e internalizados principios de comportamiento organizacional. Hace parte fundamental de este programa el plan anticorrupción.

Programa 11: Fortalecimiento e integración de los sistemas de información para el mejoramiento de la gestión y la toma de decisiones basadas en evidencia.

Descripción:

La universidad es una organización con una importante responsabilidad social. En ella, se genera y transmite gran parte del conocimiento que apoya el desarrollo de la sociedad. Lo anterior implica altos costos y demanda eficiencia, eficacia y calidad en la ejecución de sus diferentes procesos. Para cumplir con este propósito, la gestión institucional debe ser práctica, soportada en el uso de la tecnología, capaz de auto gestionar su conocimiento, estar en constante evaluación y actualización y promover la toma de decisiones institucionales basadas en la evidencia derivada de una adecuada gestión y disposición de los datos institucionales.

La gestión del conocimiento y la innovación en la universidad involucra administrar el conocimiento implícito (capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones) y explícito (documentos, normatividad, guías, instructivos, herramientas, datos) para mejorar los servicios que se ofrecen, elevar la calidad de los bienes provistos y como consecuencia, mejorar los resultados de la gestión. El conocimiento explícito a su vez implica la gestión y el reconocimiento de tres perspectivas de la información institucional: la documental, la cuantitativa y cualitativa; además la comunicación interna.

La tecnología, materializada en la disposición de sistemas de información y otras herramientas tecnológicas, es el medio requerido para una óptima gestión de los procesos

institucionales. Esta, a su vez, se ha convertido en una aliada para una correcta gestión del conocimiento contenido en la información de naturaleza documental, cuantitativa y de comunicación interna. Herramientas tecnológicas que favorezcan la gestión de los datos de naturaleza cuantitativa, repositorios virtuales que permitan el almacenamiento y acceso a información de naturaleza documental, generación de redes tecnológicas de comunicación inter-dependencias e inter-sedes que faciliten la comunicación asertiva y efectiva con los grupos de interés y el personal de apoyo, fomento, administración y conservación de acciones que promuevan la generación de ideas y la innovación tecnológica alrededor de grandes retos de la gestión, etc. deben convertirse en grandes facilitadores para un mejoramiento continuo de la gestión en la Universidad. Lo anterior, sin olvidar, que la tecnología es un medio y no un fin hecho que convoca a la identificación colectiva de necesidades a través de la participación de los distintos procesos y actores que hacen parte de la gestión institucional previo a la disposición de las herramientas tecnológicas que requiere y demanda la gestión de la universidad contemporánea.

Este programa apuesta por la estabilización de los Sistemas de Información de Alcance Institucional, estandarizando los procesos, la conectividad y la interoperabilidad entre los sistemas de información de manera segura a nivel nacional, depurando los datos, actualizando de manera permanente la información desde sus orígenes y estableciendo esquemas de soporte, donde se incluye: atención a usuarios, gestión de incidencias, gestión de problemas, gestión del cambio y capacitación en el uso de las herramientas. Así mismo, apuesta por el fortalecimiento, la estandarización, la gobernabilidad y la homogenización y disposición de las herramientas tecnológicas requeridas desde los procesos y áreas funcionales, en torno a la gestión de la información documental, cuantitativa –estadísticas e indicadores- y de comunicación interna.

Diagnóstico:

Los Sistemas de Información Institucionales han recorrido el mismo camino de evolución que la tecnología en la Universidad. Fueron concebidos inicialmente en las áreas funcionales (dependencias, facultades), posteriormente se realizaron esfuerzos para estructurarlos con el concepto de Sede y, por último, se incluyó el concepto de Plataforma Integrada de Sistemas de Información de Alcance Institucional, según el cual, los sistemas de Información no solo deben ser institucionales, sino también integrados para lograr una gestión eficiente en la atención de trámites y servicios. Para ello se requiere de un esquema unificado de soporte, estableciendo el modelo de gobierno de los datos y su conceptualización de valor en términos transacciones y de información.

En la ejecución de los planes de desarrollo institucional precedentes, se realizaron ejercicios de arquitectura empresarial con el propósito de unificar y actualizar los Sistemas de Información de apoyo a la Gestión Académica, la Gestión Financiera y la Gestión del Talento Humano en la Universidad. Así mismo, se estructuró el marco metodológico de Fábrica de Software como elemento fundamental en el ciclo de vida de los Sistemas de información,

estableciendo el modelo para la Gestión de necesidades de intercambio de información desde los conceptos de Interoperabilidad.

La información de naturaleza cuantitativa materializada principalmente a través de la disposición de estadísticas e indicadores institucionales es una actividad que se viene adelantando de manera regular desde los diferentes procesos de la Universidad y de manera especial, en el contexto estratégico, desde las áreas de planeación como responsables de la disposición de las estadísticas e indicadores oficiales y desde las áreas académicas encargadas de liderar los procesos de autoevaluación institucional o de programas académicos con miras a la obtención de las acreditaciones en alta calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional.

Para garantizar una adecuada gestión de los indicadores y las estadísticas requeridas a nivel de las diferentes instancias, procesos y niveles de la Universidad, durante los últimos planes de desarrollo institucional se han apoyado iniciativas que se han materializado, entre otros aspectos, en la construcción y disposición de softwares desarrollados a nivel interno así como en la adquisición de herramientas especializadas de alcance comercial para la visualización de las mediciones institucionales (Tableau, Pentaho, OBIEE, etc.). Los desarrollos tecnológicos y softwares adquiridos para la gestión de la información cuantitativa se han dado sin la suficiente claridad en términos de la implementación de buenas prácticas de gestión estadística y con importantes niveles de inconexión en el lenguaje, las metodologías y el uso de las herramientas tecnológicas disponibles. De esto se es consciente a nivel institucional y se espera aportar a su solución a través de la implementación de la primera fase del Plan Estadístico Institucional.

En correspondencia con lo anterior, la comunidad expresada en los Claustros y Colegiaturas y en los talleres de planeación, percibe la realidad del atraso y desarticulación en los sistemas de información, así como la fragmentación en las fuentes de información, en los datos y como consecuencia, en la consolidación y disposición de las cifras institucionales hoy materializadas a través de la disposición de estadísticas e indicadores, principalmente.

Con el propósito de mejorar la gestión institucional apoyada desde la tecnología, la gestión de los datos y la información de la Universidad, se hace necesario la implementación de un modelo unificado para la gestión del ciclo de vida de los Sistemas de Información que redunde en el mejoramiento de los procesos institucionales, así como en la gestión y disposición de los datos requeridos para la toma de decisiones institucionales. Lo anterior requiere de un trabajo unificado desde las diferentes instancias de la Universidad, con el liderazgo de las dependencias del Nivel Nacional, que permita establecer las políticas para la gestión y disposición de Sistemas de Información con una visión institucional.

Estrategia:

El trabajo se orienta a fortalecer los sistemas de información institucionales, para generar insumos sobre el análisis y predicción de comportamientos, que soporten la toma de decisiones de la comunidad universitaria con base en evidencia.

Objetivos específicos:

- Definir el esquema aplicable a la Universidad para la gestión del ciclo de vida de los Sistemas de Información.
- Adaptar los Sistemas de Información a los siguientes conceptos: gestión eficiente, gobernabilidad, interoperabilidad y calidad de los datos.
- Institucionalizar el modelo para la gestión de información –documental y cuantitativa- que reconozca las necesidades de cada una de las dependencias de la universidad frente a cada sistema de información.
- Definir la gobernabilidad, la articulación y las herramientas tecnológicas institucionales que serán utilizadas para la gestión y disposición de las cifras cuantitativas requeridas para la toma de decisiones basadas en la evidencia.

Programa 12: Liderazgo colectivo y gobernanza universitaria.

Descripción:

La comunidad universitaria en lo relativo a profesores y administrativos, se caracteriza por altos niveles de formación académica y por un reconocido compromiso institucional y con el país. De igual manera, los estudiantes de pregrado y posgrado son seleccionados con base en méritos académicos y rápidamente a lo largo de su vida universitaria adquieren orgullo institucional y compromiso social. Esto ha caracterizado históricamente la cultura de la Universidad y por ello los pensionados y egresados conservan estos valores.

En este sentido, existen dos responsabilidades de la comunidad universitaria, de una parte, ser líderes propositivos del Sistema Nacional de Educación y de otra, ser líderes propositivos del desarrollo institucional de la Universidad. En el primer caso, el quehacer de la Universidad Nacional de Colombia involucra frontalmente a la sociedad y crece con y para ella. En consecuencia, se debe promover y conducir la reflexión nacional sobre el Sistema de Educación Superior, para lograr un sistema flexible y articulado con la formación a lo largo de la vida, que educa agentes de cambio ético con responsabilidad social. En el segundo caso, es coherente que sea altamente deseable la participación de las diferentes comunidades que integran la institución en el direccionamiento estratégico y en las decisiones, procesos y acciones que la afectan. Se trata de liderazgos colectivos capaces de sintetizar y armonizar la pluralidad, la diversidad y las diferencias de toda naturaleza.

Es importante aclarar que el gobierno universitario está compuesto por: cuerpos colegiados responsables de la política, la normativa y direccionamiento institucional en los niveles nacional, sede, facultad y unidades académicas básicas; y autoridades académicas y administrativas en la estructura organizacional, responsables de la gestión institucional en concordancia con sus funciones, roles y responsabilidades definidas. Entonces, la gobernanza universitaria descansa tanto en compartir una visión y unos principios o valores como en el cumplimiento de cada estamento de los estatutos universitarios (docente, estudiantil y de personal administrativo) y la sinergia entre estas y sus cuerpos colegiados.

Diagnóstico:

Los retos del conocimiento globalizado constituyen el mayor desafío de los académicos en la transformación del Sistema Nacional de Educación y en esta dirección, la defensa de lo público se constituye en una condición *sine qua non* para transitar por los caminos de la paz. La Universidad Nacional de Colombia tiene sobrada experiencia para liderar una propuesta de política de Estado para la educación superior pública, con enfoque territorial, incluyendo estándares internacionales y reconociendo lo que son, quieren ser, esperan, necesitan y sueñan los colombianos.

La Universidad Nacional de Colombia ha diseñado y puesto en marcha desde 1986 diversas estrategias para fomentar el acceso con equidad a la educación superior. Ha creado, entre otros, programas especiales de admisión a miembros de comunidades pertenecientes a la diversidad plurilingüe y pluricultural del país, así como a integrantes de comunidades en condición de pobreza y víctimas del conflicto armado. En la misma línea de acción, para la construcción de nación, la Universidad creó en 2007 el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica, que ha permitido el acceso a la educación superior de jóvenes ubicados en las regiones más apartadas de Colombia y, además, ha hecho posible un diálogo incluyente de saberes entre la academia y estas comunidades, para comprender mejor el papel de la Universidad en el fortalecimiento del proyecto de nación que tiene como misión.

La Universidad también ha participado en la creación de estrategias educativas con las comunidades víctimas del conflicto armado en las áreas de influencia de sus sedes, dirigidas a revisar y adecuar la educación colombiana en el proceso de implementación del Acuerdo para la Terminación del Conflicto entre el gobierno colombiano y las FARC. Así, este reto de la sociedad colombiana ha sido considerado y destacado mediante la participación de la Universidad a través de su Centro de Pensamiento en Educación, y en las discusiones preliminares en el Congreso de la República con diferentes sectores y actores sociales para la revisión y ajustes pertinentes del actual sistema educativo.

A pesar del conocimiento y liderazgo de la Universidad en el Sistema Nacional de Educación, existen algunos obstáculos al interior de la Institución que entorpecen su proyección y trabajo con y para la sociedad. Por ejemplo, aspectos como la visión de corto plazo predominante en la gestión y decisión institucional, la limitada participación de la

comunidad universitaria, la excesiva centralización y el crecimiento del nivel nacional, las brechas entre sedes y la débil comunicación, conexión y cohesión entre niveles y dependencias, inciden negativamente en la gobernanza universitaria.

Hasta hoy, la Universidad se caracteriza por un enfoque de planeación adaptativa, donde cada nuevo equipo de dirección de cada nivel busca aportar soluciones a algunas de las problemáticas apremiantes de corto plazo y dejar algunas ideas y acciones con la esperanza que ellas puedan sobrevivir en el futuro. Buscando superar la falta de continuidad en las políticas académicas y los virajes organizacionales derivados de la planeación institucional por periodos trianuales basados en los cortos periodos rectorales y de decanos, durante el periodo rectoral precedente, se encontró inaplazable avanzar hacia un proceso de planeación estratégica institucional de 12 años. El Acuerdo 238 de 2017 del CSU, busca dar piso legal a la continuidad y coherencia a planes, estrategias y procesos institucionales más allá de las prioridades de cada propuesta rectoral.

Durante el año 2019, la comunidad universitaria será convocada a construir colectivamente una planeación transformativa que consensue escenarios favorables, enfrente adecuada y previsivamente los escenarios desfavorables y construya nuevos escenarios para el desarrollo institucional. Esta situación presupone asumir retos, problemáticas y oportunidades que la sociedad deberá responder en el mismo periodo, pues universidad y nación forman una relación simbiótica.

Esta participación es un principio organizacional a partir del cual, la Universidad debe propiciar el ambiente y los mecanismos para que la comunidad universitaria intervenga en las decisiones, procesos y acciones que la afectan. Para lograrlo, la Universidad ha institucionalizado la representación de estudiantes y profesores en la totalidad de cuerpos colegiados, al igual que la implementación de los mecanismos de participación denominados “claustros y colegiaturas”. Reiterativamente las conclusiones de claustros y colegiaturas denuncian el poco efecto sobre la planeación y decisiones universitarias de estos espacios, al no tener sus aportes un carácter vinculante. La participación en estos espacios creados para la reflexión, discusión y proposición de profesores y estudiantes ha venido perdiendo interés y credibilidad.

De la misma manera se ha reglamentado la participación del personal administrativo en las instancias de decisión que pudieran fortalecer sus condiciones laborales, y que, en el marco de la ley, ha reconocido el derecho a la libre asociación. Existen 48 comités donde tienen presencia los profesores, 58 de los estudiantes y 21 de los administrativos, buscando de esta manera la participación permanente de la comunidad en las decisiones relacionadas con sus actuaciones. A pesar de lo anterior, la comunidad universitaria viene expresando en estos mismos espacios que su participación en la gestión universitaria es limitada y que las actuales formas de representación en realidad no representan a todos los sectores.

Por otra parte, la participación de la comunidad de egresados en la gestión universitaria es aún pobre, aunque el Estatuto General prevé su vinculación a la mayoría de los cuerpos colegiados de la Universidad. En muchos casos la representación de los egresados no se designa. Las mesas de trabajo de los egresados concluyeron que estos cuerpos colegiados discuten muchos temas operativos y pocos estratégicos en los que realmente ellos puedan aportar significativamente.

Existe una preocupación creciente por la excesiva centralización de decisiones y procesos administrativos en el nivel nacional y por el tamaño que este ha adquirido. Las sedes han venido reclamando mayor autonomía en la toma de decisiones en la gestión académica y descentralización en los procesos operacionales, sin que ello signifique la pérdida en la naturaleza de una universidad integrada y única que, aunque fortalece su presencia territorial, conserva unidad de criterio en la política y lógica procedimental.

Adicionalmente, se denuncia la existencia de brechas e inequidades entre sedes no solo en términos de recursos para adelantar las actividades misionales, sino en especial para participar efectivamente del proyecto colectivo de Universidad. El rol de las sedes de frontera, aun esta por clarificarse, especialmente en cuanto a sus posibilidades de desarrollo, las responsabilidades adquiridas con los estudiantes del programa PEAMA, la articulación con las sedes andinas para adelantar las actividades académicas de formación, investigación y extensión y la articulación e impacto en los territorios. Las comunidades académicas de las sedes de frontera manifiestan una sensación de “minoría de edad” y olvido o descuido desde el nivel central.

Los claustros y colegiaturas y las mesas de personal administrativo concluyeron en la necesidad de fortalecer la articulación entre los niveles de la gestión institucional. A pesar de los numerosos correos y mensajes en redes sociales, se evidencia una débil comunicación interna, que no permite conocer el espíritu de las normas y decisiones académicas administrativas, dejando a la libre interpretación y al rumor, las actuaciones y decisiones académicas y administrativas, a pesar de que la legislación universitaria promueve el acceso a información oportuna, fidedigna, completa, comprensible y comparable.

Estrategias:

1. Comunidad académica líder propositiva del Sistema Nacional de Educación.

El trabajo interdisciplinario, interinstitucional y articulado con la sociedad civil debe facilitar el salto cualitativo en la comprensión y aplicación de procesos innovadores en educación, para hablar un lenguaje común con el resto del mundo, como imperativo para lograr que el quehacer de la Universidad Nacional de Colombia aporte a la sociedad, la involucre más frontalmente y crezca con y para ella. Se promoverá y conducirá la reflexión nacional sobre

el Sistema Nacional de Educación para lograr un sistema flexible y articulado con la formación a lo largo de la vida, como agentes de cambio ético con responsabilidad social.

Objetivo Específico:

- Construir una propuesta de política de Estado para la educación superior pública, con enfoque territorial, con estándares internacionales y desde el reconocimiento de lo que son, quieren ser, esperan, necesitan y sueñan los colombianos.

2. Liderazgo colectivo, riqueza de la gestión universitaria.

El contar con todos los campos de conocimiento y la más cualificada comunidad académica del país, constituye un valor central de la Universidad. La gestión administrativa debe ser beneficiada permanentemente por el adelanto del saber académico, a través de la participación real de la comunidad universitaria en las discusiones y soluciones a las principales problemáticas y retos que afronta la institución.

Es necesario aprovechar los avances de la tecnología, así como los espacios académicos para que las ideas y propuestas de estudiantes, profesores, personal administrativo, egresados, pensionados y demás personas naturales y jurídicas interesadas, puedan ser consideradas por los cuerpos colegiados y los responsables del gobierno universitario y en su relacionamiento estratégico. Será necesario evaluar entonces los mecanismos de participación y representación para que, con base en sus resultados, se puedan introducir mejoras y correctivos o el diseño de nuevos espacios de participación, que hagan posible hacer uso de la riqueza de la diversidad que compone el alma mater, para consensuar en el respeto por la diferencia.

Objetivo específico:

- Evaluar y mejorar los espacios y mecanismos de participación de la comunidad universitaria ampliada y de grupos sociales de interés en la definición de la política y dinámica universitaria buscando consolidar un liderazgo colectivo interno para la gestión universitaria y un liderazgo colectivo y propositivo en el relacionamiento estratégico local, regional, nacional e internacional de la Universidad.

3. Hacia políticas institucionales y buenas prácticas para un desarrollo universitario sostenible

El Estatuto General define la obligación del Rector(a), de dirigir el proceso de planeación de la Universidad, procurando la integración de las Sedes y el desarrollo armónico de la institución en su conjunto y de las Sedes y Facultades de acuerdo con sus propias iniciativas y creatividad. Permanentemente nacen iniciativas para el desarrollo universitario provenientes de: miembros de la comunidad universitaria actuando a título individual o de

colectivos organizados alrededor de las iniciativas; comunidades académicas responsables de la creación o gestión de programas académicos; personal docente o administrativo vinculado a las dependencias; egresados o pensionados; personas naturales o jurídicas a título individual o actuando en representación de sus organizaciones. La Universidad, cuenta con procesos institucionales para tramitar según el tipo, algunas de ellas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las iniciativas de desarrollo o mejoramiento institucional, no encuentran espacios para ser escuchadas, y mucho menos ser estudiadas o viabilizadas. De esta manera la institución pierde muchas oportunidades para su desarrollo y los proponentes de las iniciativas sienten frustración (nadie escucha y si escucha nada sucede) y pérdida de credibilidad en la Universidad al no obtener respuesta alguna.

Esta estrategia en primer lugar, busca crear condiciones institucionales para canalizar todas las iniciativas de desarrollo y mejoramiento institucional, estudiar su viabilidad, responder adecuadamente a los proponentes e implementar o archivar según las conclusiones precedentes. En segundo lugar, desarrollar políticas y criterios basados en buenas prácticas para un desarrollo institucional sostenible.

Objetivo específico:

- Fomentar el aprovechamiento de iniciativas de la comunidad universitaria o de la sociedad para el mejoramiento y desarrollo institucional, desplegando criterios de pertinencia, viabilidad y sostenibilidad para su evaluación e implementación.

4. Gobernanza institucional en el desarrollo sostenible de medio y largo plazo.

El Acuerdo 238 de 2017 del CSU, busca dotar de continuidad y coherencia a planes, estrategias y procesos institucionales más allá de las prioridades de cada propuesta rectoral. Durante el año 2019, la comunidad universitaria deberá construir colectivamente y por primera ocasión, un proceso de planeación transformativa que consensue escenarios favorables, frente adecuada y previsivamente panoramas desfavorables, y construya escenarios deseados para el desarrollo institucional a 2030. Esta situación presupone asumir los retos, problemáticas y oportunidades, a los que la sociedad deberá responder en el mismo periodo, pues universidad y nación forman una relación simbiótica.

En esa dirección, son muchos los retos que deberá asumir la institución en este periodo. En primer lugar, en medio de las diferencias y la diversidad la comunidad universitaria deberá construir colectivamente escenarios deseables al 2030 para la Universidad, sedes, facultades, funciones misionales, y modelos y herramientas de gestión, con miras a fortalecer su liderazgo en los sistemas de educación superior y en el sistema de ciencia, tecnología e innovación del país y de Latinoamérica. En segundo lugar, deberá desarrollar el plan estratégico institucional que lo viabilice definiendo metas precisas para cada periodo y mecanismos para su monitoreo y control, viabilizando la identidad propia de cada periodo

rectoral y finalmente deberá definir los recursos necesarios para su implementación y estableciendo las fuentes financieras que lo hagan realizable.

Objetivo específico:

- Fortalecer las capacidades de la comunidad universitaria para pensar y viabilizar colectivamente la universidad del 2030, considerando la evolución deseable de cada uno de sus niveles, dependencias y procesos misionales y funcionales, concretando todo ello en un plan estratégico institucional plausible y viable que permita a la institución fortalecer su liderazgo para aportar desde el avance y contextualización del conocimiento, al desarrollo con equidad de la sociedad, la nación y sus territorios.

5. Concentrar la política académica/desconcentrar los procesos gestión/Conectar las comunidades.

El Estatuto General de la Universidad, estableció tres niveles en su dirección y organización académica y administrativamente: nacional, sede y facultad. El nivel nacional, integrado por el Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y Rectoría con sus dependencias, es responsable por la definición y seguimiento de las políticas para el desarrollo de los procesos académicos, administrativos y financieros y los demás requeridos para el cumplimiento de la misión, con el fin de garantizar la unidad de criterio y la efectividad de las políticas institucionales. Sin embargo, este nivel ha venido asumiendo responsabilidades y decisiones en la gestión de los procesos académicos y administrativos propios de la dinámica del nivel de sede y facultad, y para hacerlo ha crecido en personal vinculado y en algunos casos desarticulados de tal manera que ha creado dependencias de soporte redundantes con el nivel de sede. Es indispensable evaluar y repensar el rol y tamaño del nivel nacional, particularmente de las dependencias asociadas a la rectoría y a las vicerrectorías nacionales.

El nivel de sede, esta constituido por sedes andinas y sedes de presencia nacional, y es el eje articulador para la coordinación de la gestión académica y administrativa. Su gestión organizacional, está íntimamente ligada a las particularidades regionales, en articulación con los ecosistemas educativos y de ciencia y tecnología en sus niveles local, regional y nacional, para aportar al desarrollo de los territorios y su articulación al proyecto de nación. Las sedes reclaman autonomía para facilitar la gestión de los procesos académicos y administrativos y responder adecuadamente a las demandas sociales propias de sus territorios. Igualmente, las sedes de presencia nacional e incluso la sede Palmira, consideran indispensable cerrar las brechas de inequidad y “mayoría de edad” frente a las necesidades de desarrollo de sus sedes, para cumplir la misión institucional frente a las demandas de sus territorios. Todos hablan de la necesidad de articular un trabajo en red y facilitar la movilidad de la comunidad académica entre las sedes.

Objetivo Específico:

- Armonizar los roles y responsabilidades, como también la articulación de los tres niveles de dirección y organización académica y administrativa de la universidad, buscando garantizar la unidad de criterio institucional, la calidad académica y administrativa homogénea en todas sus sedes y facultades, fortalecimiento del trabajo en red y el matricial entre sus comunidades académicas, equidad en la atención del nivel nacional y acompañamiento en la gestión de recursos para atender sus necesidades específicas de desarrollo institucional.

6. Comunicación interna, una vía a la construcción de comunidad académica

Se han identificado diversas debilidades entre los procesos de comunicación que actualmente se implementan en los niveles: nacional, sede y facultad. Lo anterior, debido a la ausencia de unos lineamientos institucionales de carácter oficial, que unifiquen conceptos y que permitan la estandarización de acciones como informar, comunicar y divulgar, y por otro lado, la ausencia en la caracterización y definición del ethos comunicativo de los espacios donde se construye y deconstruye la institucionalidad, en especial, teniendo en cuenta que dentro de los propósitos institucionales se encuentra el de mantener informada tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad de las decisiones institucionales que se tomen en la primer línea de gobierno y los productos, resultados e impactos que se deriva de su ejecución.

Objetivo específico:

- Concebir y desarrollar la política de comunicación interna de la Universidad Nacional de Colombia.

Programa 13: Transformación de la cultura organizacional y de la gestión institucional.

Descripción:

La Universidad Nacional de Colombia, no solo es reconocida como la primera institución de educación superior del país, sino como el mayor proyecto cultural, científico y tecnológico de la nación, construido colectivamente por muchas generaciones de comunidades universitarias a lo largo de los pasados 151 años. Son también reconocidas las problemáticas históricas en las dimensiones financieras y administrativas que ponen en riesgo a la Universidad para el cumplimiento adecuado de su función institucional. Por un lado, el déficit presupuestal para su funcionamiento ha crecido significativamente y la situación de su infraestructura revela el déficit de inversión que imposibilita llevar a la Universidad de la Nación a ocupar los primeros lugares en Latinoamérica.

El Gobierno y la gestión de servicios TI en la Universidad como procesos de apoyo deben adaptarse a la visión de Transformación Institucional, liderando la implementación estratégica de nuevas tecnologías en las diferentes instancias de la Universidad, haciendo seguimiento al impacto de las inversiones y estableciendo un modelo que permita contar con un portafolio mejorado de servicios TI a nivel Institucional.

Este programa se orienta a abordar las principales variables que inciden en una gestión académico-administrativa encauzadas por principios éticos, mejorando permanentemente la calidad y la eficiencia al servicio de las funciones misionales de la Universidad y sus usuarios.

Diagnóstico:

El crecimiento en número de sedes, en programas curriculares de pregrado y posgrado, en el número de estudiantes atendidos, en la cantidad y calidad de investigaciones, y en las actividades de extensión, entre otros, ha complejizado la gestión académico-administrativa. Se percibe la administración como una “burocracia paralizante”, con vida propia y alejada de las necesidades de las funciones misionales y sin respuestas eficaces, eficientes y oportunas a los usuarios a quien sirve.

El desarrollo tecnológico en la Universidad ha evolucionado a la par de los cambios en la estructura organizacional, pasando de un modelo establecido en las facultades por uno establecido en las sedes y dependencias, terminando en un modelo conformado por un nivel nacional, de sede y de facultad. Sobre esta estructura se ha desarrollado el modelo de Gobierno y Gestión Tecnológica en los últimos años, es decir, se ha pretendido que opere correctamente conservando la estructura organizacional de Nivel Nacional, Nivel de Sede y Nivel de Facultad impidiendo que una función tan estratégica juegue el rol que le corresponde.

La transformación organizacional y su proyección digital son fundamentales para lograr la articulación de las funciones misionales. En los últimos años la gestión tecnológica institucional ha sido guiada por el Plan Estratégico de Informática y Comunicaciones (PETI), aprobado en el año 2012 por el Consejo Superior Universitario. Dicho Plan ha definido elementos de gobierno y gestión de servicios tecnológicos, que deben trascender de las áreas de tecnología. Así mismo, producto del cambio organizacional, existe el reto de lograr que personas, procesos y modelo de negocio, entiendan a la tecnología como una herramienta para generar valor entre sus consumidores y colaboradores.

La efectividad de las inversiones en TIC y los avances en la cultura digital han encontrado barreras de gobernabilidad, en los perfiles y falta de incentivos en el personal y dispersión o duplicidad de las inversiones y gastos. Este programa debe contribuir a solucionar estas falencias.

Estrategias:**1. Simplificación de procesos desde su valor agregado orientado a la satisfacción de las necesidades de usuarios internos y externos.**

Pese a todos los esfuerzos realizados hasta el momento para la gestión orientada por procesos, aplicando normas nacionales e internacionales de obligatorio cumplimiento para la institución, en el marco del aseguramiento de la calidad y las buenas prácticas, aún tenemos mucho camino por recorrer para lograr la existencia de una institución ágil, flexible, oportuna e inclusiva.

Consecuentemente, durante este periodo la Universidad continuará avanzando en la transformación del modelo de gestión basado en actividades funcionales de dependencias y niveles hacia una cultura de la gestión orientada a la simplificación y articulación de procesos con valor agregado, al servicio de las funciones misionales y las comunidades a las cuales sirve. Este modelo busca entre otros aspectos: la eliminación de actividades no aportantes a la cadena valor de los procesos; la solución de problemas en la fuente (ventanillas únicas o centros compartidos de servicios); el fortalecer el servicio y gobierno en línea; el trabajo en red para la cooperación y coordinación de dependencias y niveles; la mejora continua en la calidad de la gestión con indicadores adecuados de eficacia, eficiencia y oportunidad.

Objetivo específico:

- Fortalecer el modelo de gestión por procesos de la Universidad para facilitar el ejercicio de las funciones misionales y satisfacer las necesidades de las personas naturales y jurídicas vinculadas o interesadas. Esta será una de las grandes apuestas de la transformación institucional.

2. Fortalecimiento de la Gestión Documental y del Patrimonio Documental

Los documentos de la Universidad Nacional de Colombia, que se registran en diferentes soportes, son parte fundamental de los recursos institucionales y están estrechamente relacionados con el acontecer político, social y cultural del país, y en gran medida son el reflejo de estas circunstancias. Su adecuada gestión no es solamente un proceso transversal, sino fundamentalmente estratégico, que garantiza el acceso de los ciudadanos a la información, la protección y disfrute del patrimonio documental de la nación y la creación de nuevo conocimiento en diferentes campos científicos y técnicos; todo este acervo documental guarda la memoria del desarrollo de los fines misionales de la Universidad y por tanto representa la Memoria Institucional que debe protegerse, conservarse, custodiarse y estar a disposición para la comunidad universitaria, a partir de esta memoria se construye nuevo conocimiento en diferentes áreas de la ciencia, la tecnología y el arte, el cual es de gran importancia para la sociedad y el país.

Objetivo específico:

- Fortalecer la gestión documental como proceso estratégico que aporta valor a los fines misionales de la Universidad, mediante la gestión del archivo universitario como espacio para la gestión de conocimiento académico y administrativo y la protección del Patrimonio Documental, como un recurso para la formación, investigación, extensión y creación artística.

3. Hacia una cultura de transformación digital

La transformación organizacional y su proyección digital es fundamental para lograr la articulación de las funciones misionales y la gestión académica de una institución pública y del Estado. Se debe pensar la Universidad en términos de cultura digital desde la Integración de los procesos de docencia, investigación, extensión y administrativos de apoyo, apalancado en la transformación digital para la generación de nuevos procesos formativos, logrando así vías de comunicación contemporánea con aprendizaje digital y una Universidad abierta e innovadora y en red conectada con el mundo. Con estas transformaciones de deben generar soluciones prácticas a problemas, mejorar procesos, servicios, la disponibilidad y acceso al conocimiento, su conservación y protección.

La Transformación Digital requiere una estrategia que implica una revisión profunda de modelos organizacionales, procesos, personas, cultura e infraestructura, con un enfoque centrado en el usuario, en la mejora operacional y en los datos. La Universidad deberá fomentar una cultura digital que contemple la omnicanalidad o integración de todos los canales de interrelación, la interoperabilidad y la analítica de los usuarios en todos sus procesos para aumentar su agilidad, construir una exitosa experiencia de usuario, mejorar su capacidad y contemplar su sostenibilidad (económica, social y vital).

Objetivo específico:

- Implementar estrategias de gestión del cambio con enfoque hacia la Transformación Digital UN 2030

4. Gestión para el desarrollo del talento humano docente y administrativo

Como parte de la constante auto evaluación del macro proceso “Gestión del Talento Humano” en relación con los informes de gestión, la gestión de calidad (riesgos y oportunidades de mejora), la gestión del sistema de información del talento Humano SARA, las mesas para el Plan Global de Desarrollo del personal administrativo en todas las sedes y en el nivel nacional y las reuniones periódicas con las jefaturas de las Divisiones Nacional adscritas a la Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo (DNPA) y jefaturas de Personal de Sede, se identificaron acciones que se deben desarrollar para

posicionar las funciones de personal como gestoras de la organización abocando dimensiones como estructura, cultura, procesos de desarrollo humano, gestión del cambio, entre otras.

Objetivo específico:

- Fortalecer y promover la gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Colombia, mediante la implementación de políticas, estrategias y mecanismos que contribuyan al desarrollo integral de los servidores públicos, fomentando la calidad en la prestación del servicio, para ser un referente nacional en la gestión de talento humano universitario mediante la transparencia y eficacia en la prestación del servicio.

5. Fortalecimiento del gobierno y gestión de las tecnologías de la información

La Universidad Nacional de Colombia se soporta en los servicios tecnológicos para cumplir la promesa de sus fines misionales y mejorar su gestión, afianza los cimientos tecnológicos con visión estratégica y gestión en las sedes y facultades, estableciendo como principios la seguridad, la autogestión, el autocontrol, y el cumplimiento normativo.

La transformación digital tecnológica requiere una estrategia que implica una revisión profunda de modelos organizacionales, la cultura, procesos, personas e infraestructura, con un enfoque centrado en el usuario, en la mejora operacional y en los datos.

El modelo requiere que la dependencia que ejerce el Gobierno de TI en la Universidad, es decir, la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, se proyecte y enfrente el reto de conseguir que las acciones de las unidades de TI vayan en consonancia con la estrategia de la organización, logrando el funcionamiento armónico del accionar de las Tecnologías y Sistemas de la Información en la Universidad, acorde con el Plan Global de Desarrollo, el Plan Estratégico y el planteamiento del proyecto de Transformación Digital UN 2030.

Para ello, se propone un cambio en la estructura y funciones de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a efectos de establecer el GOBIERNO de TI con estándares de alcance institucional que implicaría el rol de orientador, director, supervisor, quien definirá metas, dictará lineamientos, emitirá políticas en materia de TI a fin de ofrecer servicios y soluciones con calidad y oportunidad para alcanzar los objetivos institucionales.

Objetivo específico:

- Consolidar en la Universidad, el modelo único, articulado e integrado de Gobierno, Gestión de Servicios de TI, acoplados y compatibles para los diferentes niveles y procesos de gestión institucional.

6. Transparencia y comunicación con la sociedad, valores institucionales.

Como parte esencial de su justificación social y de la rendición de cuentas que las entidades del Estado hacen a la sociedad, la Universidad Nacional tiene el deber de difundir su producción cultural, artística, científica y tecnológica y mostrar su correspondencia con la inversión que la sociedad hace en ella.

Unimedios, dependencia responsable de la comunicación institucional, desde su creación establece vínculos con todos los niveles y dependencias de la Universidad para dar a conocer su quehacer bajo criterios informativos de calidad y oportunidad. Al mismo tiempo, promueve la formación y cualificación de corrientes de opinión alrededor de los temas de interés de cada una de las áreas y funciones misionales del alma máter.

Objetivo específico:

- Fortalecer la imagen y reputación de la Universidad y promocionar sus valores, logros y aportes al desarrollo del país mediante estrategias de comunicación convergentes.

Programa 14: Desarrollo institucional sostenible.

Descripción:

La Universidad Nacional de Colombia es hoy, una organización compleja que en sus 151 años de existencia se ha transformado en una institución que, sin abandonar su misión de formar ciudadanos éticos e integrales con conciencia social, se compromete con la gestión y desarrollo del conocimiento de alto nivel del país, y con la apropiación social del mismo por la sociedad. Hoy, la universidad tiene presencia activa en todas las regiones del país a través de sus sedes y facultades, jardín infantil, escuela y colegio, granjas experimentales, centros de investigación, museos y programas especiales con comunidades indígenas y campesinas a lo largo y ancho de la geografía colombiana. Las cifras actuales de la universidad reflejan un crecimiento muy significativo en cada una de las funciones misionales, sin que el ritmo de crecimiento de los recursos de que dispone este acompasado con esos esfuerzos para garantizar su sostenibilidad y la calidad homogénea en todas las actividades y las partes del sistema. Existe inequidad entre las sedes de la Universidad las cuales reclaman también trato justo.

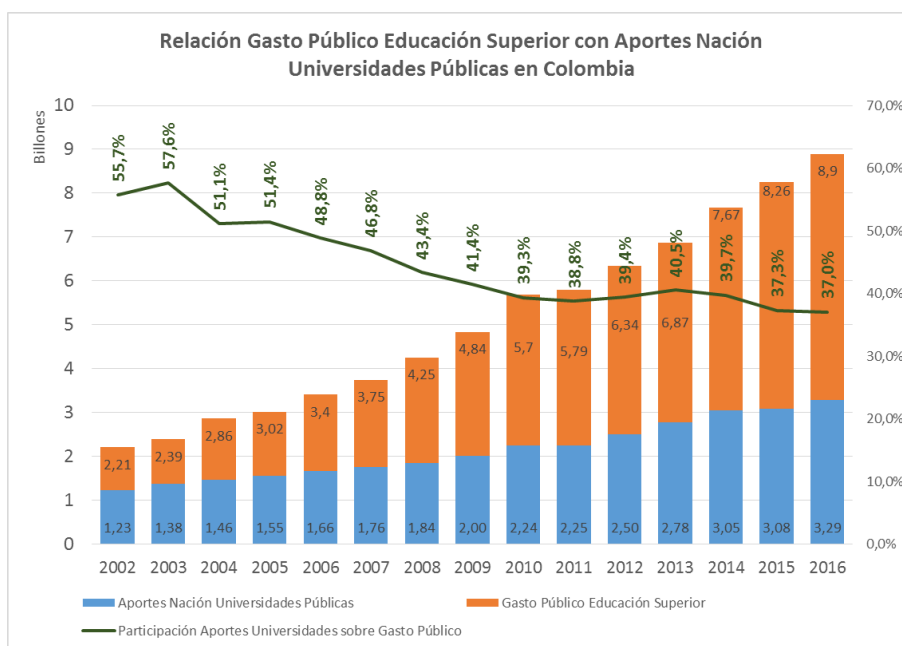
Los problemas asociados al actual modelo de desarrollo se traducen en poca pertinencia y deficiente calidad de algunos procesos, elevada contratación temporal de docentes y administrativos, infraestructura y equipos insuficientes, en mala condición o desactualizados, y déficit financiero para cubrir el funcionamiento de la institución. Es necesario continuar con el llamado al Estado para que cumpla con su compromiso de

garantizar los recursos y posibilitar que la Universidad continúe garantizando el acceso con equidad al conocimiento como un derecho, en especial para las poblaciones más vulnerables. Igualmente, se requiere del compromiso de la institución, de su comunidad en la toma de decisiones adecuadas sobre el manejo de los recursos, evaluando los impactos y riesgos de largo plazo que de ello se derivan.

Es indispensable que cada iniciativa universitaria de cualquier naturaleza, que busque el respaldo de la institución, considere criterios mínimos de pertinencia académica y social, así como la sostenibilidad integral del programa o proyecto en el medio y largo plazo. Crecer con responsabilidad.

Diagnóstico:

Aunado a las limitaciones propias derivadas de la aplicación inapropiada de la Ley 30 de 1992, el gasto público en educación superior ha aumentado de 2,21 billones en el año 2002 a 8,9 billones en el año 2016, mientras que las transferencias a las universidades públicas han decrecido del 55,7% al 37% en el mismo período, tal y como se evidencia en la siguiente gráfica.



Fuente: Comisión Técnica de Vicerrectores Administrativos y Financieros, SUE, a partir de información estadística tomada del MEN

Estas tendencias han propiciado que, desde diversas perspectivas, la mayor de las veces divergentes, lo referente a alternativas de financiación de la educación superior haya estado en la agenda tanto del gobierno nacional como del mismo Sistema Universitario Estatal – SUE y sus comunidades académicas.

Derivado de lo anterior, en la Reforma Tributaria de 2016 (literal b del artículo 468), se estableció que el 40% de medio punto del IVA sería asignado a las instituciones de educación superior públicas, por medio de los recursos CREE (impuesto sobre la renta para la equidad), hoy conocido como el Impuesto sobre la Renta y Complementarios. Sin embargo, en la misma Reforma (artículo 369) se eludió dicho compromiso, desconociendo la intención inicial del legislador, al señalarse que aquellos recursos se podrían destinar para financiar programas consistentes en becas o créditos educativos otorgados por el ICETEX, como en efecto sucedió: según este mismo instituto, el 87,4% de los créditos que entrega el ICETEX, de un total de 275.775 créditos vigentes a octubre de 2017, estaban dirigidos a estudiantes que entraron a universidades privadas y el 12,6% para las públicas⁶⁰. Es decir, cerca del 90% de recursos concebidos para cofinanciar la educación superior pública de alrededor de 600 mil estudiantes a través de la oferta, terminaron financiando la universidad privada a través del apoyo a la demanda, fundamentalmente en torno al programa “Ser pilo paga”, el cual, tras cuatro cohortes, atendió apenas a 40 mil estudiantes; a la vez que absorbió el 50% de los recursos destinados a la educación superior del país.

Ello no solo puso en evidencia, una vez más, el faltante presupuestal de la educación superior pública, también derivó en un nuevo pulso entre el gobierno nacional y la comunidad académica, fundamentalmente los estudiantes, en torno a la forma como se financia la educación superior y se concibe el acceso a esta, en especial aquellos jóvenes de escasos recursos o de regiones apartadas del territorio colombiano. Aunque se han abierto espacios de diálogo entre el gobierno nacional y la comunidad académica, es preciso señalar que al momento de escribir este aparte y, a pesar de los logros alcanzados en las mesas de negociación, aún no se evidencian acuerdos que converjan hacia soluciones estructurales posibles y sostenibles para el largo plazo.

Independientemente de esto y a fin de dar solución a situaciones como las descritas, para el SUE cualquier alternativa en pro de ello debe, al menos, soportar la expansión de la cobertura de calidad a niveles socialmente deseables y alcanzables, adoptar criterios de equidad que tengan en cuenta las asimetrías regionales, los costos reales y la capacidad de pago de los beneficiarios, y ser fiscal y presupuestalmente sostenible. Por lo mismo, ha sintetizado y presentado al gobierno nacional en varias oportunidades⁶¹, diversas estrategias y propuestas que requieren ser emprendidas en el corto plazo y que se compendian en la siguiente tabla.

⁶⁰ Granja, S. (04 de octubre 2017). La crisis que está a punto de estallar en las universidades públicas. *El Tiempo*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/crisis-de-las-universidades-publicas-en-colombia-137460>

⁶¹ Recién iniciado el gobierno del Presidente Iván Duque, estas estrategias y propuestas fueron presentadas el 4 de septiembre de 2018 en reunión celebrada en la Hemeroteca Nacional Universitaria de la Universidad Nacional de Colombia, entre los 32 rectores de las universidades públicas y la Ministra de Educación Nacional y su equipo. Derivado de ello, cabe recordar que para el cuatrienio 2019-2022, las propuestas 1, 2 y 5 fueron objeto de atención por parte del gobierno nacional, en acuerdo suscrito entre el Presidente y los rectores el 26 de octubre de 2018.

¿Qué?	¿Cómo?
1. Modificar el artículo 86 de la Ley 30 de 1992	Ajustar las transferencias del Gobierno a las universidades públicas, incluyendo un crecimiento real, de mínimo 4 puntos porcentuales adicionales al IPC.
2. Modificar el artículo 87 de la Ley 30 de 1992	Situación análoga al caso anterior, pero los recursos derivados se destinarían a atender necesidades de inversión de las universidades públicas.
3. Revisar el alcance del Decreto 1279 de 2002	Analizar el alcance y financiación del sistema salarial y prestacional docente, el cual impacta el presupuesto de las universidades públicas al no fijar límites de crecimiento anuales, ni a lo largo de la carrera docente.
4. Garantizar los aportes del IVA Social e Impuesto sobre la renta	Garantizar a las universidades públicas los recursos que fueron incluidos en los artículos 102 y 184 de la Ley 1819 de 2016 (Reforma Tributaria), los cuales actualmente el MEN viene destinando para otros programas y políticas de educación superior.
5. Reglamentar los excedentes de cooperativas	Reglamentar la distribución y destinación directa a las IES públicas de los recursos del artículo 142 de la Ley 1819 de 2016.
6. Fijar normas para el aporte de entidades territoriales	Establecer las leyes requeridas para que las entidades territoriales aporten a la educación pública en todos sus niveles (básica, media y superior).
7. Evaluar y revisar el impacto de las políticas y programas que en materia de educación pública propone o adelanta el gobierno nacional	Revisar el monto de los aportes presupuestales y las metas de cobertura y calidad fijadas por el gobierno nacional, según los diversos tipos de instituciones que integran, o deberían integrar, el sistema de educación superior, promoviendo aquellos que impacten la oferta educativa y no sólo la demanda.
8. Formular una Política de Estado para la educación pública	Formular una Política de Estado en la que se generen recursos adicionales para el cierre de brechas a fin de mejorar, en relación con el PIB, el gasto en educación superior pública.

Así, aun cuando la Universidad favorece la investigación científica, el pensamiento crítico, la innovación y la creatividad, su gestión administrativa, financiera y presupuestal, al estar circunscrita a una compleja estructura de normas y procedimientos, no se enfoca precisamente en la precisión, continuidad, disciplina, rigor, confianza, y susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar el óptimo de sus resultados, en el sentido señalado por Weber⁶². Por el contrario, enmarcada en una jerarquía organizacional normalizada y delimitada por un nivel nacional, nueve sedes y 21 facultades, las normas y procedimientos suelen emplearse para controlar el comportamiento y la relación entre los individuos miembros de la comunidad universitaria *i.e.* docentes, estudiantes, funcionarios y contratistas, derivándose frecuentes relaciones impersonales basadas fundamentalmente en el concepto de autoridad jerárquica-legal.

Como expresión de ello la Universidad ha evolucionado hacia un gigantismo que, al momento de escribirse este documento, cuenta con 181 normas (41 externas entre leyes,

⁶² Weber M (2008). *Economía y sociedad*. Esbozo de sociología comprensiva. Fondo de Cultura Económica, México.

decretos, ordenanzas y resoluciones; y 140 internas), las cuales intentan regular 31 oficinas de contratación, 24 tesorerías⁶³, 54 individuos ordenadores de gasto, al menos ocho plataformas informáticas y cinco sistemas de computación en la nube, no interoperables entre sí.

Referido a su situación financiera y presupuestal, *los aportes de la nación* en el presupuesto de ingresos netos de la Universidad, es decir excluyendo aquellos recursos de destinación específica como son pensiones, Unisalud y de extensión o investigación que deben destinarse a compromisos contractuales suscritos por la Universidad con terceras partes para la prestación de servicios de asesorías, consultorías y convocatorias de investigación, entre otras actividades análogas, han disminuido su participación; por lo mismo, tal y como se exhibe en la siguiente tabla, los recursos propios que soportan la operación se han incrementado.

Cifras en millones de pesos constantes de 2017

Año	Aportes nación ⁶⁴ (\$)	Recursos propios (\$)	Total presupuesto UNAL (\$)	Aportes nación (%)	Recursos propios (%)
2008	539.650	309.095	848.745	64	36
2009	571.426	320.165	891.591	64	36
2010	602.659	317.776	920.345	65	35
2011	591.173	306.091	897.264	66	34
2012	617.494	353.179	970.673	64	36
2013	640.595	358.662	999.257	64	36
2014	628.602	368.948	997.550	63	37
2015	615.120	377.823	992.943	62	38
2016	630.930	382.824	1'013.804	62	38
2017	676.635	377.662	1'054.297	64	36
2018	701.691	419.308	1'120.999	63	37

Fuente: Sistema de Gestión Financiera, QUIPU; apropiación de 2018 a 31 de octubre.

A pesar del esfuerzo por incrementar los recursos propios y de disponer de presupuestos de ingresos y gastos equilibrados, el incremento en costos y gastos de funcionamiento de la Universidad Nacional de Colombia y del sistema universitario público, por encima del IPC⁶⁵, ha derivado desde 2012 en un faltante presupuestal relativamente pequeño que, de no atenderse debidamente con recursos frescos, podría tornarse estructural, y cuya evolución se exhibe en la siguiente tabla.

⁶³ Contrástese con la ciudad de Bogotá en la que la gestión de los recursos financieros se realiza en una sola dependencia: la Dirección Distrital de Tesorería.

⁶⁴ Derivado de los correspondientes decretos de liquidación del presupuesto nacional, el 90% de los ingresos con aportes de la nación se distribuyen para funcionamiento, a la vez que el 10% restante corresponden a inversión.

⁶⁵ Aunque en Colombia aparentemente el gobierno nacional no se ha dado por enterado, el debate en torno a los costos de la educación superior es bien conocido, Como los costos dependen conjuntamente de una mayor cobertura de calidad, resultan marginalmente crecientes; siendo ineludibles en ciencia, tecnología e innovación. Véase, por ejemplo, a Becker, G.S. (1964). *“Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education”*, Princeton University Press. Princeton.

Vigencia	2012	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Valor (millones pesos corrientes)	1.434	4.986	26.839	20.702	24.224	25.921	104.106

Fuente: División Nacional de Presupuesto, a partir del Sistema de Gestión Financiera, QUIPU.

En el momento actual, se hace imprescindible mejorar la capacidad de planeación y gestión administrativa, presupuestal y financiera; mejorar la capacidad de recaudación de ingresos y de inversión pública; y capacitar a la comunidad universitaria en particular al personal docente y administrativo, en pro del cambio cultural que la realidad anterior demanda.

Estrategias

1. Optimización de la gestión financiera y administrativa

Al contrastar las mejores propuestas en educación y las competencias educativas de los países miembros de la OCDE con aquellas realizadas en Colombia, esta organización⁶⁶ no solo le reconoce al país las significativas transformaciones adelantadas durante las últimas dos décadas. También identifica dos desafíos críticos: altos niveles de desigualdad desde los primeros años de educación y un bajo nivel de calidad y pertinencia en todo el sistema educativo. Bajos niveles de capital humano inciden negativamente en el desempeño social y económico de los países y territorios⁶⁷ y que le exigen a nuestras instituciones un esfuerzo mayor para lograr un aporte de valor creado.

Así, para atraer y acoger un alumnado cada vez más cuantioso y diverso, la OCDE recomienda a Colombia, entre otras acciones, realizar mayores esfuerzos para orientar y apoyar a los estudiantes a lo largo del desarrollo de su educación superior, especialmente los jóvenes de orígenes menos favorecidos, y abordar los obstáculos económicos y geográficos para el acceso; reforzar el sistema de aseguramiento de calidad para garantizar un mínimo de calidad en la prestación para todos los estudiantes, y promover una cultura de mejoramiento continuo. Para ello se necesitará un cambio en todo el sistema para impulsar satisfactoriamente las reformas, incluida una gestión integral más sólida que conecte las instituciones de educación superior con la economía y el mercado laboral y la revisión en profundidad de la financiación para la educación superior, máxime cuando las transferencias de la Nación a las universidades, en particular las públicas, han venido decreciendo en los últimos años como se mostró arriba.

⁶⁶ OCDE (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación: Educación en Colombia*, Ministerio de Educación Nacional, Bogotá.

⁶⁷ Hanushek, E.A., & Woessmann, L. (2008). *The role of cognitive skills in economic development*. Journal of Economic Literature, 46 (3), 607–668.

Objetivos específicos:

- Transformar la cultura de gestión de la UNAL a partir de un enfoque de procesos con valor agregado centrado en el usuario. En el marco del diagnóstico recién descrito, un enfoque por procesos bajo acciones de mejoramiento continuo genera armonía y sinergias en la Universidad en pro de entregar productos y servicios con calidad, que llenan las expectativas de los diferentes grupos de interés y evita la duplicidad de funciones.
- Replantear el modelo de gestión financiera y presupuestal con miras a lograr una utilización más eficiente de los recursos públicos, a la vez que se identifican fuentes alternativas de financiación.

2. Campus Eco-sostenibles

La Universidad debe estar alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y así crear espacios (campus) que permitan profundizar y aportar al logro de un desarrollo sostenible y saludable. Es fundamental que la Universidad piense en su futuro con un modelo de crecimiento sostenible desde la formación, la investigación y la extensión, articulado al mejoramiento de su infraestructura. Debe haber consistencia entre el discurso académico y la práctica cotidiana.

Objetivo específico:

- Fomentar la sostenibilidad ambiental de los campus de la Universidad, atendiendo desde hoy los desafíos que representa el impacto de la actividad institucional y la necesidad de preservar la calidad de vida de todas especies vivas que los habitan.

3. Proyectos estratégicos para la sostenibilidad institucional

La Universidad continuará su proceso de desarrollo institucional a partir de la adecuada evaluación de iniciativas universitarias, con criterios tales como la justificación adecuada y suficiente de la pertinencia académica y el beneficio social e institucional; los impactos y los riesgos de la propuesta para la institución y las posibilidades reales de sostenibilidad integral en el largo plazo de la iniciativa. Este último aspecto deberá incluir como mínimo, los análisis de viabilidad financiera en las fases de inversión, operación, mantenimiento, así como las demandas de nuevos recursos sobre las restantes áreas de la Universidad, de la iniciativa universitaria.

A continuación, se relacionan algunos proyectos que ya han sido identificados como estratégicos para la sostenibilidad institucional:

- Plan Especial de Manejo y Protección - PEMP en las sedes⁶⁸:

La planeación de una institución no puede concebirse sin la planeación de su infraestructura física, pues ésta es la que constituye el medio, el soporte ambiental, que permite la acción y el trabajo de las personas. Por esta razón, no se puede pensar en el futuro de la Universidad Nacional de Colombia sin pensar en el futuro de su planta física, en su mejoramiento, su transformación y su crecimiento. El medio condiciona el comportamiento de las personas y por lo tanto es de suma importancia el que la Universidad cuente con el mejor medio físico posible que estimule el aprendizaje, la investigación, la socialización, la crítica. Pero no solo esto, sino que los campus deben poder proyectar con su forma, la calidad de sus edificaciones y su espacio público, los valores profundos que deben fundamentar la enseñanza pública, el carácter patrimonial, y valores acordes con la construcción del presente y el futuro del país.

En línea con lo anterior, la Institución debe acogerse a la Ley 1185 de 2008 “Por la cual se modifica y adiciona la Ley 397 de 1997 -Ley General de Cultura- y se dictan otras disposiciones” y al Decreto Reglamentario 763 de 2009 “Por el cual se reglamentan parcialmente las leyes 814 de 2003 y 397 de 1997 modificada por medio de la Ley 1185 de 2008, en lo correspondiente al Patrimonio Cultural de la Nación de naturaleza material”. Este último decreto insta en su Artículo 49 los objetivos de los PEMP: Los Planes Especiales de Manejo y Protección son un instrumento de gestión del Patrimonio Cultural de la Nación, mediante el cual se establecen acciones necesarias con el objetivo de garantizar la protección, conservación y sostenibilidad de los Bienes de Interés Cultural (BIC) o de los bienes que pretendan declararse como tales a juicio de la autoridad competente.

Estos planes deberán definir las condiciones para la articulación de los bienes con su contexto físico, arquitectónico, urbano o rural, los planes preexistentes y su entorno socio-cultural, partiendo de la conservación de sus valores, la mitigación de sus riesgos y el aprovechamiento de sus potencialidades. Así mismo, deben precisar las acciones de protección de carácter preventivo y/o correctivo que sean necesarias para la conservación de los bienes, establecer las condiciones físicas, de mantenimiento y de conservación de los bienes, establecer mecanismos o determinantes que permitan la recuperación y sostenibilidad de los bienes y generar las condiciones y estrategias para el mejor conocimiento y la apropiación de los bienes por parte de la comunidad, con el fin de garantizar su conservación y su transmisión a las futuras generaciones.

⁶⁸ Banco de Proyectos de la Universidad Nacional de Colombia. Proyecto No 304 “Análisis, desarrollo e implementación del Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) para el multicampus de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, para la vigencia 2017 – 2018”. Sede Bogotá.

- Proyecto detallado de la Segunda fase del Hospital Universitario Nacional HUN⁶⁹:

La Universidad Nacional de Colombia a través del Plan Global de Desarrollo 2013-2015, puso en funcionamiento su Hospital Universitario en los predios de la antigua Clínica Santa Rosa de la Caja Nacional de Previsión, con el fin de desarrollar allí el proyecto de Hospital Universitario Fase I para dar una mayor estabilidad al desarrollo de los programas académicos de pre y posgrado en el área de Salud, fortalecer la investigación y la innovación tecnológica de la Universidad y como un aporte de la institución a la solución de los problemas que afectan a la población colombiana, en especial los problemas que afectan la salud del adulto en Bogotá en la región central y suroriental del país.

Para la Universidad y particularmente para sus escuelas de Ciencias de la Salud, es urgente proveer a los estudiantes de los programas de pregrado y de posgrado de las especialidades médico-quirúrgicas, del espacio necesario para el más alto desarrollo académico, y asegurar al país la excelencia en los egresados de la universidad. Ahora bien, la necesidad de dotar a la Universidad de un Hospital de alto nivel tecnológico, no sólo deriva de la obligación del Estado de proveer una educación pública superior de calidad, sino que tiene que ver también con el deber misional de la Universidad de hacer una contribución efectiva a la calidad de vida y el desarrollo social de la población colombiana.

En abril de 2015, la Fase I del hospital se puso en marcha, al día de hoy, este hospital de 234 camas se encuentra en operación, siendo una de las insignias de la transformación de la Universidad. Sin embargo, este es apenas el inicio de un nuevo desafío, la Fase II, ya que la apertura de una institución prestadora de servicios de salud, sostenible a mediano plazo con alta tecnología, requiere de la acreditación institucional como Hospital Universitario y así convertirse en el primer centro de investigaciones e innovación tecnológica en salud para todo el país. Allí se gestionarán modelos innovadores de prestación de servicios de prevención, promoción y atención en salud de alta calidad en todos los niveles de complejidad, al tiempo que desarrolla su misión formadora de talento humano idóneo, especializado en salud en todas aquellas áreas del conocimiento que sean afines.

Actualmente el Hospital Universitario Nacional de Colombia (HUN) es la institución hospitalaria que facilita la formación, investigación y extensión de las carreras y programas de pregrado y posgrado de la Universidad Nacional de Colombia, relacionados directa o indirectamente con el área de la salud en sus tres años en operación.

Su concepción como Hospital Universitario permea la articulación de sus acciones con las actividades misionales propias de la Universidad Nacional de Colombia y proyecta, desde su nacimiento, metas estratégicas relacionadas con la innovación, la investigación y la

⁶⁹ Universidad Nacional de Colombia “Proyección de la Fase II del Hospital Universitario de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá (documento interno de trabajo)” Vicerrectoría de Sede Bogotá.

seguridad del paciente, con altos estándares que le permitan posicionarse en esa categoría cuando se dé el respectivo proceso de acreditación.

En este sentido, la fase II del Hospital Universitario Nacional de Colombia buscará su consolidación como referente nacional en la investigación y el desarrollo del conocimiento para la preservación de la salud, a través de la Escuela Médica de la Universidad Nacional de Colombia y demás ciencias de la salud, representada en el saber científico y tecnológico de sus distintas facultades relacionadas con las ciencias de la vida. Este desafío se estructurará a partir de: 1. la alta capacidad científica de la Universidad Nacional de Colombia, como valor diferenciador; 2. la recuperación de la tradición de las diferentes áreas de la salud presentes en la institución y 3. La aplicación del conocimiento generado y la incorporación de procedimientos, conocimiento y equipos ubicados en la frontera tecnológica.

- Red de campus con énfasis bio y vocación rural⁷⁰:

Hay una nueva interpretación del papel de lo rural en la que se reevalúa su rol puramente agrario y se adapta a una nueva perspectiva multifuncional mucho más amplia y articulada con lo urbano y la bio-economía. La ruralidad impacta los ámbitos político, social, económico y ambiental, generando dinámicas que se fundamentan en un accionar multidisciplinario con un fuerte empoderamiento de los actores locales. Esta dinámica global cobra mayor relevancia en un contexto nacional en el que el agro y los recursos naturales son un activo estratégico, tras el devastador conflicto que ha sufrido el país y las amenazas del cambio climático.

La Universidad Nacional de Colombia ha estado comprometida con el acompañamiento a la construcción de los acuerdos de paz, y puede tener un rol esencial en la implementación de los mismos gracias a su capacidad excepcional para impulsar las condiciones que promuevan la búsqueda de la equidad desde el quehacer académico. En este contexto, la Red de campus con énfasis bio se presenta como una apuesta valiosa para generar y difundir conocimiento científico, tecnológico y técnico, para el desarrollo rural colombiano con enfoque territorial y el desarrollo de las ciencias de la vida y las ciencias agrarias.

Esta iniciativa parte de los conceptos de resiliencia ambiental y sostenibilidad, los cuales se reflejarán en su arquitectura, gestión, producción académica y agropecuaria, permitiendo generar una oferta de valor única y diferenciada alrededor de servicios de conocimiento y tecnología, como por ejemplo, nuevos programas de transferencia con el modelo de extensión, nuevos y consolidados programas académicos, incorporación de la cuarta revolución industrial, la transformación digital y la generación de modelos de gestión y producción, desarrollo de productos con sello origen, servicios a la comunidad,

⁷⁰ Universidad Nacional de Colombia “Biocampus Marengo”. Vicerrectoría de Sede Bogotá.

reconocimiento a los campesinos de su función de conservación y protección de los ecosistemas estratégicos y el ecoturismo, entre otros.

Es decir, serán espacios dedicados a la generación de conocimiento mediante el estudio y la resolución de los desafíos de la ruralidad, donde se desarrollen las ciencias de la vida a través del encuentro interdisciplinario de saberes, y se articulen redes de conocimiento globales que permitan crear nuevas capacidades y oportunidades para la equidad y el mejoramiento de la calidad de vida de la población rural.

- Unisalud. Una mirada de integración a las funciones misionales, campus saludables, y el bienestar universitario.
- Proyecto Universidad Virtual UN y campus inteligente como parte de la transformación digital

Metas Plan.

En cumplimiento del Acuerdo 238 de 2017 “Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados”, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes, o quien haga sus veces, fomentarán y orientarán los ejercicios de monitoreo, seguimiento y evaluación a las políticas, programas y proyectos de inversión de gestión y soporte institucional que ejecute la Universidad para el cumplimiento de su misión y su visión estratégica. Lo anterior, además de responder a una orientación normativa, tiene el objeto de fortalecer capacidades en el manejo de los recursos públicos y es insumo fundamental para la toma de acciones correctivas en aras de alcanzar los objetivos estratégicos definidos en el presente Plan Global de Desarrollo 2019 - 2021.

A continuación, se relacionan las **Metas Plan**, las de mayor jerarquía, que especifican los compromisos institucionales y materializan los resultados esperados a partir de la implementación del presente Plan. Es necesario aclarar que cada uno de los programas tiene sus propias metas, las cuales se lograrán tanto por la ejecución de los proyectos de inversión como por las actividades de toda la organización. Una mirada de la totalidad de metas requiere la lectura de los proyectos que desplegarán la estrategia y las contenidas en los planes de acción de las sedes y facultades.

1. Presentar al SUE y al MEN una propuesta de política de Estado para la educación superior pública, con enfoque territorial.
2. Incrementar en 1.500 el número de estudiantes matriculados en la UN.
3. Renovar la Acreditación Institucional de máxima calidad.
4. Realizar la evaluación integral y participativa de la reforma académica de 2008 y definir el plan de mejoramiento académico desagregado por grandes hitos.

5. Construir colectivamente la política de formación integral de profesionales e investigadores con sólidos fundamentos científicos y humanísticos, que incorpore valores y capacidades como la ética, la estética y la sensibilidad.
6. Ajustar y adoptar la política académica para los programas de admisión especial.
7. Crear y adoptar una nueva política general de admisión con criterio de cobertura responsable y sostenible.
8. Diseñar y crear el Ecosistema Institucional de Innovación Pedagógica y conformar un banco de iniciativas innovadoras y de buenas prácticas pedagógicas y de gestión académica, para acompañar su proceso de desarrollo y apropiación por parte de la comunidad académica.
9. Crear, en todas las sedes, escuelas de tutores y comités tutoriales para apoyar el proceso de acompañamiento a estudiantes.
10. Desarrollar al menos tres (3) convocatorias para el fomento de alianzas y redes interdisciplinarias de grupos de investigación y creación internos y externos para la formulación y/o ejecución de proyectos estratégicos que gestionen recursos externos, orientados al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.
11. Suscribir seis (6) pactos de prioridades regionales en ciencia, tecnología, innovación y creación, en las regiones donde la Universidad tiene sedes, y ejecutar los proyectos priorizados financiados con recursos de regalías.
12. Conformar tres (3) Centros de Excelencia, en temas estratégicos y de importancia para el país.
13. Implementar una estrategia efectiva de posicionamiento de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario que permita divulgar las capacidades de la Universidad Nacional de Colombia como asesor del Estado, y generar alianzas con instituciones gubernamentales y otros centros de pensamiento del país.
14. Crear al menos dos (2) equipos especializados en gestión de proyectos (PMO).
15. Aprobar e implementar el Sistema de Innovación, Emprendimiento y Transferencia de la Universidad Nacional de Colombia y articularlo con el Sistema Nacional de Innovación.
16. Constituir la Red de Nodos de Ética, Cultura, Creación, Ciencia, Tecnología e Innovación para la Paz (Red ECTIP) que incluya los objetivos de desarrollo sostenible.
17. Crear al menos dos laboratorios de innovación social que involucren actores sociales del sistema y que conformen un repositorio de prácticas innovadoras.
18. Constituir una Red Nacional de Egresados que impulse la cooperación entre la comunidad UN y el Sistema de Innovación, Transferencia y Emprendimiento de la UN.
19. Diseñar y organizar el Sistema de Movilidad Académica Nacional e Internacional de la UN.
20. Actualizar la política del Sistema de Bienestar Universitario fundamentada en el Desarrollo Humano Integral.
21. Fortalecer y visibilizar la política de educación inclusiva liderada por los Observatorios de Asuntos de Género y de Inclusión Educativa de Personas con Discapacidad.

22. Implementar un programa de prevención y seguimiento de las formas de violencia y del sufrimiento emocional que contribuya a una convivencia armónica y al respeto a la diferencia en los campus universitarios.
23. Diseñar y adoptar la Política de Valores y Principios Fundamentados en la Ética para el Sistema de Probidad e Integridad Universitaria y fortalecer la Red de Comités de Ética en Investigación y Extensión
24. Formalizar y fortalecer una Red Nacional Secretarial que asegure la calidad y la gestión del conocimiento del ejercicio secretarial de la Universidad.
25. Establecer una política nacional de patrimonio institucional tangible e intangible que articule la gestión documental, la mueble e inmueble.
26. Ejecutar la primera fase del proyecto “Transformación Digital UN 2030”.
27. Implementar el modelo estratégico de Gobierno de TI con visión institucional y garantizar la gobernabilidad de todo el sistema
28. Diseñar y presentar ante el SUE, el MEN y el Ministerio de Hacienda un modelo de asignación de recursos del Estado para las universidades públicas, que garantice la sostenibilidad de la UN.
29. Implementar la primera Fase del Plan Estadístico Institucional.
30. Establecer la Política de comunicaciones internas y externas de la Universidad e implementar la primera fase del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas.
31. Implementar una estrategia que mejore la reputación de la Universidad y que visibilice, a nivel nacional e internacional, la producción académica y el impacto que se genera en la sociedad.
32. Iniciar actividades académicas formales en la sede de La Paz, Cesar.
33. Formular y ejecutar al menos tres (3) proyectos en el marco de los Ecosistemas Regionales de Innovación, en alianza con Universidades regionales entre otros actores.
34. Tramitar ante el gobierno proyectos específicos para la sostenibilidad y el fortalecimiento institucional de las Sedes de Presencia Nacional.

ANEXOS

TABLAS PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Tabla No.1 Proyección de Aportes de la Nación Para inversión - Ley 30-1992, artículo 86

En Millones de Pesos

CONCEPTO	VIGENCIAS FISCALES				
	BASE VIGENCIA 2018	2019	2020	2021	TOTAL
Cuota artículo 86, Ley 30 -1992	49.719	51.210	52.747	54.329	158.287
Recursos para Sede LA PAZ	3.940	4.058	4.180	4.305	12.543
TOTAL APORTE DE LA NACIÓN	53.659	55.269	56.927	58.635	170.830

**Tabla No.2 Aplicación al presupuesto de inversión - Aportes de la Nación
- Ley 30-1992, artículo 86 . Periodo 2019 -2021**

En Millones de Pesos

CONCEPTO	2019	2020	2021	TOTAL
Fondo de Investigación - 25% de la cuota del artículo 86, Ley 30 - 1992.	12.803	13.187	13.582	39.572
Proyectos de Gestion y Soporte Institucional- artículo 86, Ley 30 - 1992.	38.408	39.560	40.747	118.715
Recursos para Sede LA PAZ	4.058	4.180	4.305	12.543
TOTAL APORTE DE LA NACIÓN	55.269	56.927	58.635	170.830

Tabla No .3 Proyección y aplicación Ley 1697 de 2013 - Estampilla pro Universidad Nacional de Colombia y demás universidades estatales. Periodo 2019 -2021

En Millones de Pesos

BASE	VIGENCIAS FISCALES			
	2019	2020	2021	TOTAL
Para el 2019 es de 90.000 millones de pesos. Para los años 2020 y 2021 se toma \$74.214 millones de pesos que fue la del 2018.	63.000	23.155	24.081	110.235

CONCEPTO	VIGENCIAS FISCALES			
	2019	2020	2021	TOTAL
PROYECCIÓN	63.000	23.155	24.081	110.235
MENOS VIGENCIAS FUTURAS	14.284			14.284
MENOS SERVICIO DEUDA	4.289	4.289	9.466	18.044
TOTAL DISPONIBLE PARA PLAN 2019-2021	44.427	18.865	14.615	77.907

Tabla No.4 Proyección Recursos Propios Para Inversión Periodo 2019 -2021- Sin Matrícula 2019 y el 49% 2020 y 2021.

En millones de Pesos

SEDE	2019			2020			2021			TOTAL TRIENIO	
	Proyectos Fondo de Investigación	Otros proyectos de gestión y soporte	Total	Proyectos Fondo de Investigación	Otros proyectos de gestión y soporte	Total	Proyectos Fondo de Investigación	Otros proyectos de gestión y soporte	Total	Proyectos Fondo de Investigación	Otros proyectos de gestión y soporte
NIVEL NACIONAL	8.000	44.427	52.427	8.320	18.865	27.185	8.653	14.615	23.268	24.973	77.907
Transferencias O.I Fondo de investigación - UGI.	8.000		8.000	8.320		8.320	8.653		8.653	24.973	
Estampilla Pro Universidad Nacional y otras Universidades		44.427	44.427		18.865	18.865		14.615	14.615		77.907
BOGOTA	0	25.518	25.518	0	10.000	10.000	0	10.000	10.000	0	45.518
Matriculas de pregrado				0	0	0	0	0	0	0	0
Excedente financiero generado por saldos de apropiación del presupuesto de inversión de la vigencia en curso financiado con aportes de la nación Nivel central		2.737	2.737								2.737

Excedente financiero generado por saldos de apropiación del presupuesto de inversión de la vigencia en curso financiado con recursos de Estampilla Pro Universidad Nacional y otras Universidades		254	254								254
Excedente financiero generado por saldos de apropiación del presupuesto de inversión de la vigencia en curso financiado con recursos propios.		1.247	1.247								1.247
Estampilla Pro Universidad Nacional y otras Universidades		11.279	11.279								11.279
Estampilla Universidad Distrital Francisco José de Caldas		10.000	10.000	10.000	10.000		10.000	10.000			30.000
MEDELLÍN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Matriculas de pregrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANIZALES	0	5.300	5.300	0	2.600	2.600	0	2.704	2.704	0	10.604
Matriculas de pregrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Excedente financiero generado por saldos de apropiación del presupuesto de inversión de la vigencia en curso financiado con aportes de la nación Nivel central		2.800	2.800								2.800
Estampilla Universidad Nacional para la Sede Manizales		2.500	2.500		2.600	2.600		2.704	2.704	0	7.804
PALMIRA	0	2.800	2.800	0	2.912	2.912	0	3.028	3.028	0	8.740
Matriculas de pregrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estampilla Universidad Nacional para la Sede Palmira		2.800	2.800		2.912	2.912		3.028	3.028	0	8.740
AMAZONIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Matriculas de pregrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CARIBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Matriculas de pregrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ORINOQUIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Matriculas de pregrado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TUMACO	0	11.990	11.990	0	0	0	0	0	0	0	11.990
Matriculas de pregrado				0	0	0	0	0	0	0	0
Donaciones -ORIO		8.985	8.985								8.985
Estampilla Pro Universidad Nacional y otras Universidades		3.005	3.005			0			0	0	3.005
TOTAL	8.000	90.034	98.034	8.320	34.377	42.697	8.653	30.347	39.000	24.973	154.759
											179.732

Tabla No.5 Consolidado Plan Financieros recursos para inversión. Periodo 2019 -2021
Con el 40% de matrículas de pregrado para inversión 2020-2021

En millones de Pesos

CONCEPTO	VIGENCIAS FISCALES			
	2019	2020	2021	TOTAL
Cuota artículo 86, Ley 30 -1992	51.210	52.747	54.329	158.287
Recursos para Sede LA PAZ	4.058	4.180	4.305	12.543
TOTAL APOORTE DE LA NACIÓN	55.269	56.927	58.635	170.830
TOTAL RECURSOS PROPIOS	98.034	67.283	66.290	231.607
TOTAL RECURSOS PLAN 2019- 2021	153.303	124.209	124.925	402.437

Tabla No. 6 Resumen Plan Financiero. Periodo 2019-2021 con matrícula de pregrado 40% para las vigencias 2020 y 2021

En Millones de Pesos

CONCEPTO	Plan de Desarrollo 2016 -2018	Plan Global de Desarrollo 2019- 2021			
		Primer año	Segundo	Tercer año	TOTAL
		2019	2020	2021	
Aportes Nación					
Vigencia futura Sede Bogotá	7.075	48.193	56.927	58.635	163.755
Recursos Propios					
Vigencia futura Sede Bogotá Tumaco	14.915	76.081	67.283	66.290	209.654
Procesos en curso Sede Bogotá y Manizales	7.038				
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	29.028	124.274	124.209	124.925	373.408
		153.302.646			.890

Nota: de los 373.408 millones de pesos proyectados para financiar el Plan 2019-2021, se debe descontar 12.543 que tienen destinación específica para financiar la inversión de la Sede de La Paz. Es decir, quedan 360.865 millones de pesos para distribuir entre las demás sedes de la Universidad.

Tabla No. 7 Resumen Plan Financiero. Periodo 2019-2021 con matrícula de pregrado 40% para las vigencias 2020 y 2021

En Millones de Pesos

CONCEPTO	Primer	Segundo	Tercer año	TOTAL
	2019	2020	2021	
Aportes Nación				
Ley 30 de 1992- Sedes Andinas y Presencia Nacional	44.135	52.747	54.329	151.211
Recursos para la Sede La Paz	4.058	4.180	4.305	12.543
TOTAL NACIÓN	48.193	56.927	58.635	163.755
Recursos Propios				
Proyección recursos propios con 40% matrícula 2020-2021	76.081	67.283	66.290	209.654
TOTAL PROPIOS	76.081	67.283	66.290	209.654
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	124.274	124.209	124.925	373.408