

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2025-2027

*Por una universidad pública y nacional que
garantice el acceso al bien común del conocimiento
y el derecho fundamental a la educación superior*

Leopoldo Alberto Múnera Ruiz
RECTOR

Andrés Felipe Mora Cortés
VICERRECTOR GENERAL

José Daniel Muñoz Castaño
VICERRECTOR ACADÉMICO

Nubia Janeth Ruiz Ruiz
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

María Fernanda Lara Díaz
SECRETARIA GENERAL

Basilio Sánchez Manrique
GERENTE NACIONAL FINANCIERO
Y ADMINISTRATIVO

Sandra Liliana Rojas Martínez
DIRECTORA NACIONAL DE ESTRATEGIA
DIGITAL

Carlos Ramón Bernal Echeverry
DIRECTOR NACIONAL DE PLANEACIÓN
Y ESTADÍSTICA

Mónica Reinartz Estrada
DIRECTORA DE RELACIONES EXTERIORES

Jaime Rodolfo Ramírez Rodríguez
DIRECTOR UNIDAD DE MEDIOS DE
COMUNICACIÓN (UNIMEDIOS)

María Angélica Sánchez Álvarez
DIRECTORA OFICINA JURÍDICA NACIONAL

Viviana María Rodríguez Peña
(marzo 2025-actual)
Lilibeth Cortés Mora
(junio 2024-febrero 2025)
DIRECTORA NACIONAL DE VEEDURÍA
DISCIPLINARIA

Carolina Argüello Ospina
DIRECTORA NACIONAL FONDO
PENSIONAL

Nubia Martínez Rippe
JEFA OFICINA NACIONAL DE CONTROL
INTERNO

Laura de La Rosa Solano
(julio 2025-actual)
John William Sandino del Busto
(junio 2024-junio 2025)
DIRECTOR NACIONAL DE PROGRAMAS
CURRICULARES DE PREGRADO

Aura Nidia Herrera Rojas
DIRECTORA NACIONAL DE PROGRAMAS
CURRICULARES DE POSGRADO

Mario Alberto Pérez Rodríguez
DIRECTOR NACIONAL DE ADMISIONES

Sandra Patricia Daza Caicedo
DIRECTORA NACIONAL DE INNOVACIÓN
ACADÉMICA

Fernán Alonso Villa Garzón
DIRECTOR NACIONAL DE INFORMACIÓN
ACADÉMICA

Carlos Alberto Vargas Jiménez
DIRECTOR NACIONAL DE INVESTIGACIÓN
Y LABORATORIOS

Alejandra Jaramillo Morales
DIRECTORA NACIONAL DE EXTENSIÓN,
INNOVACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

Diana Carolina Martínez Santos
DIRECTORA NACIONAL DE BIBLIOTECAS

Francisco Montaña Ibáñez
DIRECTOR EDITORIAL UNAL

Fabio Alberto Pachón Ariza
DIRECTOR NACIONAL DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO

Hortensia Maldonado Rodríguez
DIRECTORA NACIONAL DE PERSONAL
ACADÉMICO Y ADMINISTRATIVO

Ana María Arango Murcia
COORDINADORA NACIONAL
DEL PROGRAMA DE EGRESADOS

María Clara Quiros Arango
DIRECTORA NACIONAL DE GESTIÓN
Y PATRIMONIO DOCUMENTAL

Andrea Carolina Jiménez Martín
VICERRECTORA SEDE BOGOTÁ

Mary Luz Alzate Zuluaga
(marzo 2025-actual)
Laura Carla Moisés Elicabide
(junio 2024-febrero 2025)
VICERRECTORA SEDE MEDELLÍN

Belizza Janet Ruiz Mendoza
VICERRECTORA SEDE MANIZALES

Luz Stella Cadavid Rodríguez
VICERRECTORA SEDE PALMIRA

Camilo Alberto Borrero García
VICERRECTOR SEDE DE LA PAZ

Mary Cecilia Montaña Castañeda
(mayo 2025-actual)
Adriana Isabel Orjuela Martínez
(junio 2024-abril 2025)
DIRECTORA SEDE ORINOQUIA

Eliana María Jiménez Rojas
DIRECTORA SEDE AMAZONIA

Liza Hayes Mathias
(abril 2025-actual)
Adriana Santos Martínez
(junio 2024-marzo 2025)
DIRECTORA SEDE CARIBE

Gabriel Ernesto Barrero Tapias
DIRECTOR SEDE TUMACO

CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

José Daniel Rojas Medellín
MINISTRO DE EDUCACIÓN NACIONAL
PRESIDENTE DEL CONSEJO

Ricardo Moreno Patiño
VICEMINISTRO DE EDUCACIÓN
SUPERIOR

Víctor Manuel Moncayo Cruz
REPRESENTANTE DEL CESU

María Alejandra Rojas Ordóñez
DESIGNADA POR EL PRESIDENTE DE LA
REPÚBLICA

Danna Nataly Garzon Polanía
DESIGNADA POR EL PRESIDENTE DE LA
REPÚBLICA

Lucía Botero Espinosa
*Decana de la Facultad de Medicina Veterinaria
y de Zootecnia Sede Bogotá*
DESIGNADA POR EL CONSEJO
ACADÉMICO

Diego Alejandro Torres Galindo
REPRESENTANTE PROFESORAL

Ana María Manrique Farfán
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL

DECANOS Y DECANAS DE FACULTADES

SEDE BOGOTÁ

Artes:

Miguel Antonio Huertas Sánchez

Ciencias:

Lucy Gabriela Delgado Murcia

Ciencias Agrarias:

Luis Ernesto Rodríguez Molano

Ciencias Económicas:

Liliana Alejandra Chicaiza Becerra

Ciencias Humanas:

Nohra León Rodríguez

Derecho, Ciencias Políticas y Sociales:

Andrés Abel Rodríguez Villabona

Enfermería:

Blanca Nieves Piratoba Hernández

Ingeniería:

Sonia Esperanza Monroy Varela

Medicina:

José Fernando Galván Villamarín

Medicina Veterinaria y de Zootecnia:

Lucía Botero Espinosa

Odontología:

Rafael Antonio Malagón Oviedo

SEDE MEDELLÍN

Arquitectura:

Ader Augusto García Cardona

Ciencias:

Claudia Patricia García García

Ciencias Agrarias:

Óscar de Jesús Córdoba Gaona

Ciencias Humanas y Económicas:

Óscar Calvo Isaza

Minas:

Eva Cristina Manotas Rodríguez

Ciencias de la Vida:

Juan Carlos Ochoa Botero

SEDE MANIZALES

Administración:

Juan Carlos Chica Mesa

Ciencias Exactas y Naturales:

Héctor Jairo Osorio Zuluaga

Ingeniería y Arquitectura:

Gustavo Adolfo Agredo Cardona

SEDE PALMIRA

Ciencias Agropecuarias:

José Ader Gómez Peñaranda

Ingeniería y Administración:

Carlos Humberto Mora Bejarano

COMITÉ NACIONAL DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

José Jairo Giraldo Gallo
PROFESOR SEDE BOGOTÁ

Juan Álvaro Echeverri
PROFESOR SEDE AMAZONIA

Geovani Andrés Melendres Guerrero
REPRESENTANTE EXTERNO
CON TRAYECTORIA ACADÉMICA
E INVESTIGATIVA

Carlos Alberto Rodríguez Fernández
REPRESENTANTE EXTERNO
CON TRAYECTORIA ACADÉMICA
E INVESTIGATIVA

JEFES Y JEFAS OFICINAS DE PLANEACIÓN

Sede Bogotá:

Geraldo Millán Cuervo

Sede Medellín:

Laura Inés Agudelo Vélez

(marzo 2025-actual)

Luz Dinora Vera Acevedo

(junio 2024-febrero 2025)

Sede Manizales:

David Esteban Molina Castaño

(junio 2024-abril 2025)

Sede Palmira:

Nelson Lozano Duque

EQUIPO DIRECCIÓN NACIONAL DE
PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA

Álvaro Moreno Rivas: *docente investigador*

Alberto Rodríguez Rodríguez

Cindy Catalina Vásquez Guerrero

Cindy Lorena Silva Montenegro

Edier Julián Gómez González

Jakeline Burgos Gutiérrez

Katherin Marian Manrique Rodríguez

Liliana Andrea Gaitán Mendoza

Luis Felipe Sánchez Mesa

María Claudia Galindo González

Mónica Andrea Carrillo Rojas

Nelson Enrique Vivas Velandia

Yenny Aleth Aldana Barrera

Con el apoyo de Unimedios y Lab101

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Diana Carolina Pinzón Velandia

Oficina de Proyectos Estratégicos

Unimedios

DISEÑO DE PORTADA

Y ENTRADILLAS DE EJES

Tatiana Castillo Reyes

12 **Presentación**

14 **Introducción**

20 **Alcance del PGD**

24 **Capítulo 1. Contexto global y nacional de la educación superior**

- 25 /1. Contexto global de la educación superior
- 32 /2. Contexto nacional de la educación superior

40 **Capítulo 2. Componentes del PGD 2025-2027**

- 41 /Introducción
- 43 /1. Reto académico y político: la defensa del carácter público y nacional de la UNAL, el conocimiento como bien común de la nación colombiana y la educación superior como derecho fundamental
- 45 /2. Primer desafío: la construcción permanente de comunidad universitaria y el fortalecimiento académico
- 47 /3. Segundo desafío: la proyección nacional en diálogo con los territorios
- 48 /4. Tercer desafío: la democratización de la Institución y la vida académica
- 49 /5. Nodos y Ejes de la propuesta

140 **Capítulo 3. Plan Plurianual de Inversiones**

- 141 /Introducción
- 142 /1. Aportes de la Nación
- 144 /2. Recursos propios
- 148 /3. Consolidado presupuesto general de inversión PGD
- 149 /4. Criterios de distribución de los recursos de inversión

150 **Capítulo 4. Monitoreo, seguimiento, evaluación y difusión del PGD**

- 151 /Introducción
- 153 /1. Principios del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación
- 153 /2. Actores partícipes del sistema
- 155 /3. Momentos de concepción y puesta en marcha del sistema
- 156 /4. Herramientas
- 157 /5. Estrategia de difusión y comunicación

158

Capítulo 5. Relación del PGD con el Plei 2034 y el Plan de Mejoramiento Institucional

- 159 / Introducción
- 160 / 1. ADN organizacional, objetivos estratégicos, macrodireccionadores y núcleos estratégicos de la UNAL
- 163 / 2. Plan de Mejoramiento Institucional
- 164 / 3. Componentes del PGD 2025-2027
- 165 / 4. Armonización del PGD 2025-2027 con el Plei 2034
- 176 / 5. Relación del PGD 2025-2027 con el Plan de Mejoramiento Institucional

178

Capítulo 6. La Universidad que construimos: metodología y espacios de participación para la formulación del PGD 2025-2027

- 183 / 1. Eje 1: Liderazgo en la educación superior colombiana
- 186 / 2. Eje 2: Autonomía y democratización de la vida universitaria
- 189 / 3. Eje 3: Trayectorias académicas diversas
- 192 / 4. Eje 4: Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional
- 195 / 5. Eje 5: Administración al servicio de la vida académica
- 198 / 6. Eje 6: Unidiversidad
- 201 / 7. Eje 7: Reconocimiento para la igualdad de derechos
- 204 / 8. Eje 8: Bienestar para la vida universitaria
- 208 / 9. Ideas fuerza
- 210 / 10. Comité Nacional de Planeación Estratégica
- 210 / 11. Consejo Académico (CA)
- 211 / 12. Consejo Superior Universitario (CSU)

212

Anexo 1: Matriz de metas y responsables

234

Anexo 2: Relación entre el PGD y las Rutas Plei

238

Anexo 3: Articulación del PGD con el Plan de Mejoramiento Institucional

244

Anexo 4: Tendencias estadísticas UNAL

- 245 / 1. Estadísticas básicas
- 269 / 2. Estadísticas sociodemográficas

278

Siglas

279

Referencias bibliográficas

Figuras

26	/Figura 1. Esquema del Sistema Nacional de Innovación
42	/Figura 2. Componentes del PGD 2025-2027
52	/Figura 3. Mapa de ruta del Nodo 1: Liderazgo
60	/Figura 4. Estructura articuladora del Eje 1
70	/Figura 5. Estructura articuladora del Eje 2
72	/Figura 6. Mapa de ruta del nodo 2: Integración académica
86	/Figura 7. Estructura articuladora del Eje 3
96	/Figura 8. Estructura articuladora del Eje 4
109	/Figura 9. Estructura articuladora del Eje 5
112	/Figura 10. Mapa de ruta del nodo 3: Diversidad
121	/Figura 11. Estructura articuladora del Eje 6
128	/Figura 12. Estructura articuladora del Eje 7
138	/Figura 13. Estructura articuladora del Eje 8
180	/Figura 14. Etapas del proceso de formulación del PGD
181	/Figura 15. Proceso de construcción del PGD

Gráficos

30	/Gráfico 1. Índice de Convergencia - Productividad del país / Productividad de EE. UU
34	/Gráfico 2. Gasto público en educación superior en Colombia (% PIB)
35	/Gráfico 3. Distribución de la matrícula en educación superior en Colombia
37	/Gráfico 4. Escenarios MEN matrícula educación superior
245	/Gráfico 5. Evolución del número de programas académicos UNAL, 1994-2024
246	/Gráfico 6. Evolución de los programas académicos por nivel de formación, 1994-2024
247	/Gráfico 7. Evolución del número de aspirantes por periodos académicos, 2008-2024
247	/Gráfico 8. Participación de aspirantes por Sedes 2024-2
248	/Gráfico 9. Evolución del número de admitidos por periodos académicos, 2008-2024
249	/Gráfico 10. Evolución del porcentaje de admitidos por modalidad de admisión, 2008-2024
250	/Gráfico 11. Evolución del número de estudiantes matriculados por periodos académicos, 2009-2024-1
250	/Gráfico 12. Participación de estudiantes matriculados por Sedes 2024-1
251	/Gráfico 13. Evolución del número de estudiantes matriculados en pregrado por estrato socioeconómico, 2009-2024-1

- 252 / **Gráfico 14.** Evolución del número de estudiantes graduados por periodos académicos, 2009-2024
- 252 / **Gráfico 15.** Participación de los graduados por Sedes, 2023 y 2024-1
- 253 / **Gráfico 16.** Participación de graduados en pregrado por estrato socioeconómico, 2023-2024-1
- 254 / **Gráfico 17.** Evolución del número de docentes de carrera por periodos académicos
- 254 / **Gráfico 18.** Participación por máximo nivel de formación de los y las docentes de carrera, 2024-2
- 255 / **Gráfico 19.** Evolución del número de funcionarios de carrera por periodos
- 256 / **Gráfico 20.** Evolución del porcentaje de administrativos de carrera por sexo biológico
- 257 / **Gráfico 21.** Distribución de los resultados de los y las estudiantes en las competencias de las Prueba Saber PRO, 2016-2022
- 258 / **Gráfico 22.** Distribución de los resultados de los y las estudiantes en las competencias de la Prueba Saber Pro por Sedes de admisión, 2016-2022
- 258 / **Gráfico 23.** Distribución de los resultados de los y las estudiantes en las competencias de la Prueba Saber Pro por modalidades de admisión, 2016-2022
- 259 / **Gráfico 24.** Grupos de investigación categorizados en Minciencias por Sedes, 2023
- 260 / **Gráfico 25.** Número de investigadores y otros docentes por Sedes, 2023
- 261 / **Gráfico 26.** Evolución de las actividades de extensión, 2014-2023
- 262 / **Gráfico 27.** Evolución de las posiciones de la UNAL en el QS World University Rankings, 2011-2023
- 262 / **Gráfico 28.** Evolución de las posiciones de la UNAL en los Times Higher Education (THE) World University Rankings, 2017-2023
- 263 / **Gráfico 29.** Evolución de las posiciones de las Sedes en el Ranking U-Sapiens, 2011-2023
- 264 / **Gráfico 30.** Evolución del número de beneficiarios del Área de Salud Estudiantil, 2017-2023.
- 264 / **Gráfico 31.** Evolución del número de beneficiarios del Área de Actividad Física y Deporte, 2017-2023
- 265 / **Gráfico 32.** Evolución del número de beneficiarios del Área de Cultura, 2017-2023
- 266 / **Gráfico 33.** Evolución del número de beneficiarios del Área de Acompañamiento Integral, 2017-2023
- 266 / **Gráfico 34.** Evolución del número de estudiantes beneficiarios del programa de Apoyo Alimentario Estudiantil, 2017-2023
- 266 / **Gráfico 35.** Evolución del número de estudiantes beneficiarios del programa de Apoyo Económico Estudiantil, 2017-2023
- 267 / **Gráfico 36.** Evolución del número de estudiantes beneficiarios del programa de Apoyo para el Alojamiento Estudiantil, 2017-2023

- 267 / **Gráfico 37.** Evolución del número de estudiantes beneficiarios del programa de Apoyo para el Transporte Estudiantil, 2017-2023
- 268 / **Gráfico 38.** Tasa de deserción en pregrado por cohorte, 2007-2015
- 269 / **Gráfico 39.** Tasa de deserción en pregrado por cohortes y Sedes, 2007-2015
- 270 / **Gráfico 40.** Evolución del porcentaje de aspirantes por género, 2008-2024
- 270 / **Gráfico 41.** Participación de hombres y mujeres en las poblaciones de admitidos, matriculados y graduados, periodo 2024-1
- 271 / **Gráfico 42.** Evolución del porcentaje de matriculados en el PAES, el PEAMA y el PAET por género, 2009-2024
- 271 / **Gráfico 43.** Evolución del porcentaje de docentes de carrera por sexo biológico, 2008-2024
- 272 / **Gráfico 44.** Evolución del número de aspirantes en situación de discapacidad por periodos académicos, 2009-2024
- 273 / **Gráfico 45.** Evolución del número de admitidos en situación de discapacidad por periodos, 2009-2024
- 274 / **Gráfico 46.** Evolución del número de aspirantes al PAES, el PEAMA y el PAET, 2009-2024
- 275 / **Gráfico 47.** Evolución del número de matriculados en el PAES, el PEAMA y el PAET, 2009-2024
- 276 / **Gráfico 48.** Participación de matriculados por modalidades del PAES, 2024-1
- 277 / **Gráfico 49.** Participación de matriculados por modalidades del PEAMA, 2024-1
- 277 / **Gráfico 50.** Participación de matriculados por modalidades del PAET, 2024-1

Tablas

- 29 / **Tabla 1.** Indicadores Sociedad del Conocimiento 2023
- 33 / **Tabla 2.** Indicadores de cobertura y calidad de la educación superior pública en Colombia
- 56 / **Tabla 3.** Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 1
- 57 / **Tabla 4.** Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 1
- 59 / **Tabla 5.** Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 1
- 67 / **Tabla 6.** Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 2
- 68 / **Tabla 7.** Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 2
- 68 / **Tabla 8.** Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 2
- 69 / **Tabla 9.** Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 2
- 80 / **Tabla 10.** Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 3
- 81 / **Tabla 11.** Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 3
- 81 / **Tabla 12.** Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 3
- 82 / **Tabla 13.** Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 3
- 83 / **Tabla 14.** Acciones programáticas objetivo específico 5 Eje 3
- 84 / **Tabla 15.** Acciones programáticas objetivo específico 6 Eje 3
- 85 / **Tabla 16.** Acciones programáticas objetivo específico 7 Eje 3
- 93 / **Tabla 17.** Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 4
- 93 / **Tabla 18.** Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 4
- 94 / **Tabla 19.** Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 4
- 94 / **Tabla 20.** Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 4
- 95 / **Tabla 21.** Acciones programáticas objetivo específico 5 Eje 4
- 101 / **Tabla 22.** Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 5
- 102 / **Tabla 23.** Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 5
- 102 / **Tabla 24.** Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 5
- 103 / **Tabla 25.** Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 5

104	/Tabla 26. Acciones programáticas objetivo específico 5 Eje 5
105	/Tabla 27. Acciones programáticas objetivo específico 6 Eje 5
106	/Tabla 28. Acciones programáticas objetivo específico 7 Eje 5
107	/Tabla 29. Acciones programáticas objetivo específico 8 Eje 5
108	/Tabla 30. Acciones programáticas objetivo específico 9 Eje 5
118	/Tabla 31. Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 6
119	/Tabla 32. Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 6
120	/Tabla 33. Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 6
120	/Tabla 34. Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 6
125	/Tabla 35. Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 7
126	/Tabla 36. Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 7
126	/Tabla 37. Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 7
127	/Tabla 38. Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 7
135	/Tabla 39. Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 8
136	/Tabla 40. Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 8
136	/Tabla 41. Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 8
137	/Tabla 42. Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 8
143	/Tabla 43. Aportes de la Nación, artículo 86, Ley 30 de 1992 (2025-2027)
144	/Tabla 44. Estampilla pro Universidad Nacional de Colombia y demás universidades estatales (2025-2027) – Ingreso corriente
146	/Tabla 45. Proyección recursos Estampillas proyectos de inversión 2025-2027
147	/Tabla 46. Proyección recursos Fondo de Investigación (2025-2027)
148	/Tabla 47. Presupuesto de inversión consolidado (2025-2027)
166	/Tabla 48. Armonización PGD-Plei
167	/Tabla 49. Articulación del Eje 1 con el Plei
168	/Tabla 50. Articulación del Eje 2 con el Plei
169	/Tabla 51. Articulación del Eje 3 con el Plei
170	/Tabla 52. Articulación del Eje 4 con el Plei
171	/Tabla 53. Articulación del Eje 5 con el Plei
172	/Tabla 54. Articulación del Eje 6 con el Plei
173	/Tabla 55. Articulación del Eje 7 con el Plei
174	/Tabla 56. Articulación del Eje 8 con el Plei
177	/Tabla 57. Articulación del PGD con el Plan de Mejoramiento Institucional
185	/Tabla 58. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 1
188	/Tabla 59. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 2
191	/Tabla 60. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 3
194	/Tabla 61. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 4
197	/Tabla 62. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 5
200	/Tabla 63. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 6
203	/Tabla 64. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 7
207	/Tabla 65. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 8
212	/Tabla 66. Matriz de metas y responsables
234	/Tabla 67. Articulación del PGD con las Rutas Plei
238	/Tabla 68. Articulación del PGD con el Plan de Mejoramiento Institucional mediante acciones programáticas



Foto: Sede Palmira | Archivo Unimedios.

Presentación

En el último lustro la Universidad Nacional de Colombia (UNAL) ha sido simultáneamente un espacio para la esperanza y para la incertidumbre. Durante la pandemia de Covid-19 y en los años subsiguientes la comunidad universitaria se reencontró y se reunió para deliberar públicamente sobre lo que representan o pueden significar hoy la educación superior y el conocimiento desde una perspectiva crítica. Así mismo, la UNAL ha estado atravesada por conflictos que evidencian sus divisiones internas, pero con los cuales emergieron voces y concepciones que permiten la formación de nuevos consensos y disensos.

En este escenario ambivalente, les presentamos a la comunidad universitaria y a la sociedad colombiana la propuesta del Plan Global de Desarrollo (PGD) 2025-2027 “Por una universidad pública y nacional que garantice el acceso al bien común del conocimiento y el derecho fundamental a la educación superior”. El documento sintetiza un proceso de deliberación y participación que, como es costumbre, se desarrolló en diferentes cuerpos colegiados y en los Claustros y Colegiaturas, aunque en esta ocasión también hundió sus raíces en formas de organización autónomas que dinamizan la vida universitaria y contribuyen a definir el horizonte crítico de la Institución.

Nuestra complejidad, caracterizada por una gran pluralidad territorial, poblacional y cognitiva, nos invita a orientarnos hacia un nuevo rumbo reflexivo como la principal institución pública colombiana de educación superior. Durante el último

año en los diferentes campus de la Universidad se ha manifestado una comunidad crítica, sensible, receptiva y propositiva, capaz de defender una “universidad sin condición”, con una libertad plena para cuestionar y proponer, deseosa de afianzar su liderazgo, democratizar el gobierno y la vida académica, integrarse en medio de trayectorias cognitivas diversas, y proyectarse nacional e internacionalmente, en virtud de la pertinencia social y cultural de sus funciones misionales.

Así mismo, la comunidad de la UNAL propone transformaciones para fortalecer el bienestar y la formación integral; propende por el reconocimiento de la igualdad, y busca una administración al servicio de la vida académica. La Universidad adquiere la forma de una “unidiversidad”, en la que pluralidad y unidad coexisten. El PGD expresa una sensibilidad acorde con la idea de que “el bien común del conocimiento solo existe si lo produce una comunidad”; en tal sentido resulta necesario democratizar el gobierno y la vida universitaria, y reconocer la educación como un derecho fundamental que debe ser garantizado tanto por el Estado como por la sociedad.

Las acciones contenidas en este Plan apuntan a afrontar los desafíos identificados colectiva y democráticamente, con el objetivo de dirigirnos hacia la recuperación del carácter público, nacional y crítico de la Universidad Nacional de Colombia.

LEOPOLDO ALBERTO MÚNERA RUIZ

Rector

Introducción

Las universidades son espacios colectivos cuya emergencia histórica es anterior a la del Estado-nación moderno. Desde sus orígenes en el mundo medieval de Occidente, cuyas referencias iniciales son los modelos de Bolonia y París, la universidad se ha concebido como un cuerpo en el que la unidad coexiste con la multiplicidad y como un ámbito con pretensiones de autonomía frente a las autoridades políticas, económicas, religiosas o sociales, destinado a la enseñanza, el aprendizaje y la producción de conocimiento culturalmente relevante. Así, en la Modernidad, la universidad se encuentra caracterizada y signada por dos tensiones inherentes: en primer lugar, aquella que se deriva de su constitución como un cuerpo

“universal” en el que la unidad existe en medio de la pluralidad, y en segundo lugar, la que se desprende del vínculo de dependencia o libertad en relación con la formación social y la comunidad política en la que tiene lugar.

A inicios del siglo XX asistimos en América Latina a la reforma de la Universidad de Córdoba de 1918, y décadas después se formularon las propuestas freireana de la pedagogía de la liberación, la “universidad comprometida” (Pablo Latapí), o la “universidad necesaria” (Darcy Ribeiro). También emergieron diversos movimientos estudiantiles y universitarios, entre los que se destacaron el asociado con el Mayo del 68 francés; el movimiento estadounidense por la libertad de expresión y académica, vinculado con

la renovación de la praxis crítica; la oposición a la guerra de Vietnam, y la lucha por los derechos civiles. Estos eventos históricos contribuyeron a reconceptualizar la autonomía universitaria, el significado político de la constitución de un cuerpo unitario en medio de la pluralidad, y la relación entre universidad y sociedad.

En tal sentido, la comunidad universitaria empezó a percibirse como el sujeto de la autonomía y se elaboraron propuestas y experiencias de transformación de las estructuras del gobierno universitario tendientes al auto y el cogobierno, indispensables para adoptar decisiones colectivamente vinculantes en medio de la diversidad académica. Así mismo, la universidad se concibió como un

espacio esencial para producir nuevas relaciones sociales, sensibilidades y procesos de subjetivación, los cuales no solo responden a las presiones del entorno, sino que además se muestran capaces de adaptarse críticamente y de transformarlo. En una dirección similar, la relación entre la universidad y el resto de la sociedad se redefine en términos de horizontalidad, co-constitución y co-funcionamiento.

La universidad, al igual que la sociedad, se reimagina como una entidad viva y heterogénea, dinamizada por las

diferencias y los conflictos, pero también con la libertad suficiente para alcanzar consensos racionales y darse a sí misma sus propias normas. Durante el siglo XX y en lo corrido del XXI la relación universidad-Estado/economía/cultura se complejiza, transformándose en una relación universidad-Estado/economía/cultura/sociedad/ambiente. Más aún, la singularidad de la tecnología parece emerger como un vector adicional relacionado con la artificialidad humana.

En este escenario surgen modelos que responden a los retos políticos

y administrativos con formas de gobernanza público-privadas, en los que la educación y el conocimiento se consideran como mercancías o servicios sometidos a las presiones del mercado y valorados en función de su contribución a las nuevas industrias y sociedades de la información (Banco Mundial, 1995). También surgen modelos alternativos, para los cuales el conocimiento representa un bien común o un “bien público social”, y la educación un derecho fundamental. Esta ha sido la posición asumida



Foto: Sede Tumaco | Archivo Unimedios.

por la Unesco, particularmente en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción, realizada en París en 1998, y en las siguientes Conferencias Mundiales, en especial las de París 2009 y Barcelona 2022.

Como institución pública de presencia nacional y líder del Sistema de Educación Superior del país, la UNAL no puede ser ajena a este nuevo contexto ni a los avatares históricos de la universidad en general. Más aún, su función crítica debe permear el desarrollo de la formación, la investigación y la interrelación con la sociedad, para reflexionar y construir alternativas a los problemas de la nación. El PGD 2025-2027 asume como reto académico y político: la defensa del carácter público y nacional de la UNAL, el conocimiento como bien común de la nación colombiana, y la educación superior como derecho fundamental.

En términos generales, el concepto de bien común es visto como el producto histórico de una *puesta en común*, derivada a su vez de la existencia eminentemente relacional y dinámica de los seres humanos y de su relación con el ambiente (Rátiva et al., 2022; Laval y Dardot, 2015). No es simplemente una cosa dada ni se deriva de las propiedades naturales del bien en cuestión, sino que es producido por la propia colectividad en su devenir histórico, lo cual involucra conflictos, consensos, negociaciones,

resistencias y eventuales dinámicas de emancipación (Múnera, 2001; Mora, 2022; Ávila, 2018). En la medida en que el bien común se ha producido y definido colectivamente, es la propia colectividad la que se debe encargar de su gobierno, administración y usufructo responsable.

En este sentido, el conocimiento se entiende como un *bien común inmaterial inagotable*, construido por la sociedad en su trasegar histórico, y que, dado el carácter nuclear que lo acompaña para garantizar la satisfacción de las necesidades sociales y el buen vivir de las comunidades, no puede ser objeto de ningún tipo de cercamiento, y su uso y su producción no pueden estar orientados ni definidos por la lógica mercantil.

Como *común*, el conocimiento pertenece a todos –hombres y mujeres– e implica reconocer el carácter situado de su producción, la valoración de la existencia de saberes múltiples, el reconocimiento de la singularidad de las necesidades investigativas y su compromiso con la construcción de sociedades democráticas.

La UNAL en sí misma es un bien común, y por eso en ella habita y circula el conocimiento como un bien esencial del común. Más allá de su carácter público determinado por la Constitución Política de 1991 y definido por la ley, la Universidad pertenece como bien común a la nación colombiana y reivindica su naturaleza para ratificar la independencia y la

autonomía frente al mercado y a la organización del Estado.

Por lo tanto, la Universidad asume su condición de bien común, y en ese sentido postula como esencia de su actividad una función crítica que debe presidir el rumbo de sus tareas misionales, y en especial su relación con la sociedad y el Estado, mediante la formulación de soluciones alternativas a los conflictos y problemas existentes.

En una dirección análoga, los derechos se consideran como conquistas



Foto: Sede Amazonia | Archivo Unimédicos.

históricas del propio pueblo en su diversidad –que tienen relevancia en la medida en que se traduzcan en capacidades singulares y colectivas efectivas–, y la democracia se percibe tanto como un horizonte siempre inacabado y susceptible de profundización, como un fin en sí mismo, en el que los sujetos son capaces de aprender a gobernarse por medio de la propia práctica política, y en el que se debe priorizar la participación de los sectores históricamente excluidos o marginados (Zuleta, 2015). En tal

sentido se pueden comprender dos de los fines misionales de la UNAL:

- 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.
- Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.

Obviamente ambos fines en el contexto de su función crítica, en relación con la formulación de alternativas para los problemas de la sociedad colombiana y para la organización del Estado en todas sus dimensiones, pues la UNAL reivindica su naturaleza común para reclamar independencia y autonomía frente a la organización social y estatal, como lo ha hecho históricamente y como lo evidencian las múltiples y permanentes expresiones de los integrantes de la comunidad académica y de sus autoridades.

Con el objetivo de cumplir con sus fines misionales, la Universidad debe enfrentar una serie de desafíos que implican tanto la adaptación crítica de la Institución a su entorno como el liderazgo para transformarlo según las capacidades de la Universidad y aquellas de la heterogénea comunidad que la compone. El PGD 2025-2027 plantea tres grandes desafíos: (i) la construcción permanente de comunidad universitaria y el fortalecimiento académico, (ii) la proyección nacional en diálogo con los territorios, y (iii) la democratización de la Institución y de la vida universitaria (primera etapa del proceso constituyente).

Afrontar el **primer desafío** implica partir de la premisa según la cual no existe bien común sin una comunidad activa, deliberante, plural y consiente de su adscripción local, regional y global. Este presupuesto lleva a concebir la educación de manera integral, en



la cual la formación en democracia rebasa el formalismo y los enunciados retóricos, y no sacrifica lo vocacional en función de lo laboral. Al tiempo, la pedagogía no puede quedar supeditada a la racionalidad instrumental, sino que, por el contrario, debe definir su sentido y producir colectivamente, y por ende debe poseer una pertinencia territorial enmarcada en la interrelación sociedad-ambiente, cultura-ecosistemas-artificialidad humana.

Para abordar este primer desafío también resulta esencial fortalecer e incentivar los diálogos e intercambios críticos, inter y transdisciplinarios, y la pluralidad epistémico-cognitiva. De igual manera, la construcción permanente de la comunidad universitaria y el fortalecimiento académico requieren evitar la externalización de las funciones misionales, dar pasos decididos para afrontar la precarización del trabajo docente y del trabajo en general, y por último realizar las gestiones pertinentes para superar la desfinanciación de las universidades públicas, garantizar el acceso y la gratuidad, incrementar la cobertura con calidad, y propender por el rediseño de un sistema de educación superior.

El **segundo desafío** se conecta explícitamente con el carácter público, nacional y nuclear, con respecto al Sistema de Educación Superior, atribuido a la UNAL. La Universidad debe recuperar su influencia sobre el rumbo de la nación, pero para ello también debe dejarse permeable por

las diversas realidades territoriales. Se trata de una apuesta mediante la cual existe verdadera integración, y no simplemente una presencia o proyección del centro sobre las periferias. Por consiguiente, resulta decisivo reconsiderar democráticamente el rol y funcionamiento de las Sedes de Presencia Nacional (SPN). Por último, la Universidad debe recuperar su liderazgo en el Sistema Universitario Estatal (SUE) y hacer sentir su voz en el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).

El **tercer desafío** implica articular la democratización del gobierno y la vida universitaria, reconocer las diferencias jerarquizadas y adecuarse institucionalmente para ampliar y garantizar la participación plena de las personas afectadas por desigualdades históricas (en razón de género, sexualidad y etnicidad) y por condiciones discapacitantes (diversidad corporal y neurodivergencias). Concebir el conocimiento como bien común resulta indisociable de la existencia de una comunidad plural, activa y deliberante, que valore, transforme, enriquezca

y se beneficie colectivamente del conocimiento, pero para ello es necesario que la comunidad universitaria adquiera un poder decisorio en los diferentes ámbitos institucionales.

Para asumir este desafío, el PGD promueve la actividad constituyente, que no se identifica ni se confunde con el proceso que, con la misma calificación, se formula o se puede plantear políticamente en el país, y por lo tanto no forma parte de él. En este sentido, el proceso constituyente universitario es solo la formulación positiva de la forma como pueden concurrir de manera real y constructiva quienes conforman la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, comunidad egresada y pensionada, y personal administrativo), a señalar los rumbos que como bien común debe seguir la Universidad al servicio del conocimiento, y de su acción frente a la resolución de las contradicciones y los problemas que aquejen a la sociedad colombiana en muchas dimensiones, a las cuales debe aportar formulaciones alternativas críticas, independientes y autónomas.



Foto: Sede de La Paz | Archivo Unimédicos.

El PGD 2025-2027 pretende materializar las principales ideas expuestas en la propuesta para la Rectoría e integrar prioritariamente los aportes realizados en los diferentes espacios de participación, en los que se destacan los Claustros y Colegiaturas, cuyo insumo central fue el documento *Ideas rectoras*. Los desafíos se conectan con tres nodos organizados heterárquicamente, cada uno de ellos con sus respectivas acciones programáticas, así:

Dentro del PGD 2025-2027 las líneas de trabajo académico están orientadas a contribuir mediante la integración de las funciones misionales para que la sociedad colombiana, a partir de su especificidad histórica, piense y actúe frente a la crisis polivalente (productiva, ambiental, climática, política y civilizatoria) que vive el sistema-mundo. En los próximos años, tanto la conservación como la protección y el fortalecimiento de la biodiversidad

adquirirán una relevancia particular para la vida en el planeta, lo mismo que la transición hacia energías renovables y el cuidado de recursos naturales como el agua, el aire y el suelo. Con base en su heterogeneidad cognitiva, la UNAL debe liderar en el país la elaboración de propuestas y políticas públicas que permitan avanzar en la integración armoniosa entre los ecosistemas, la cultura y la artificialidad humana, además de permitir una inserción independiente y pacífica en un contexto global cada vez más convulsionado.

En tal sentido, la participación en el debate nacional sobre los sistemas de salud, educación y ciencia, tecnología e innovación es constitutiva del análisis biopolítico que debemos realizar como comunidad académica, junto con la reflexión pedagógica y crítica sobre las innovaciones tecnológicas y la inteligencia artificial (IA). En Colombia tales retos están atravesados por las enormes desigualdades que nos caracterizan como sociedad y por la persistencia de la violencia social y política, la cual nos exige como comunidad continuar buscándole caminos a la paz y a la justicia social a partir de las políticas internas de convivencia y bienestar, hasta la proyección nacional como la principal institución de educación superior en el país.



NODO 1

LIDERAZGO

Está compuesto por:

EJE 1

Liderazgo en la educación superior colombiana

EJE 2

Autonomía y democratización de la vida universitaria



NODO 2

INTEGRACIÓN ACADÉMICA

Está compuesto por:

EJE 3

Trayectorias académicas diversas

EJE 4

Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional

EJE 5

Administración al servicio de la vida académica



NODO 3

DIVERSIDAD

Está compuesto por:

EJE 6

Unidiversidad

EJE 7

Reconocimiento para la igualdad de derechos

EJE 8

Bienestar para la vida universitaria

Alcance del PGD

Dentro de la educación superior colombiana, la UNAL se distingue por ser un ente universitario autónomo con régimen especial, derivado de su historia como “centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales”, cuya finalidad es “contribuir a la unidad nacional” (Decreto 1210 de 1993). Su carácter público le exige asumir simultáneamente el proceso de constituir y transformar las comunidades académicas que la conforman y relacionarse con la sociedad en sus diferentes dimensiones. Desde su origen, la Institución ha estado vinculada a la creación y el desarrollo

de la nación colombiana desde las regiones y los territorios, y desde estos hacia ella, en un proceso bidireccional destinado a consolidarla. Así mismo, representa la continuación académica de la Comisión Corográfica en la que participó Manuel Ancizar, el primer rector en propiedad, quien nos legó su libro *Peregrinación de Alpha* como el testimonio de un proyecto cultural para el país que afirma la identidad en la diferencia.

El PGD 2025-2027 de la UNAL es fruto de un proceso de construcción de naturaleza colectiva que busca responder a los desafíos y demandas de la comunidad universitaria en un contexto global de crisis civilizatoria ligada tanto al cambio climático y la tensión bélica como

a una crisis estructural e institucional de la educación superior pública. Ello con el fin de participar activamente en la consolidación de una nación unitaria y plural, aportando al desarrollo de las comunidades académicas que la conforman e incidiendo sobre los problemas del país, respondiendo a las necesidades de cambio social, atendiendo a retos globales como el cambio climático, permitiendo el desarrollo científico y tecnológico y contribuyendo a la consolidación de la paz.

En este sentido, el PGD es una propuesta abierta y deliberativa, conducente a establecer las condiciones necesarias para redefinir las trayectorias hacia un modelo de universidad pública, nacional y de excelencia

académica, sustentada en la idea del conocimiento como bien común y en la garantía de la educación superior como derecho fundamental.

Bajo las circunstancias actuales del orden global y local, el PGD entiende que es preciso superar la fragmentación institucional y la dispersión epistemológica, para lo cual debe recuperar la centralidad de las comunidades que la conforman en el gobierno de la Universidad. Además, fortalece la democracia institucional y la vida académica articulando estratégicamente la investigación, la docencia y la interrelación con la sociedad como una de las rutas seguras para garantizar su autonomía; estructura un sistema de investigación con subsistemas diferenciados en función de los campos del conocimiento que constituyen a la Universidad (Artes, Filosofía, Ciencias de la Salud, Agropecuarias, Naturales y Exactas, Sociales y Humanidades e Ingenierías); revisa la pertinencia social y académica de los programas curriculares según las transformaciones sociales, culturales, epistémicas y tecnológicas de la sociedad en los últimos dos decenios; renueva su papel de liderazgo en la educación superior, e incide en la transformación del país y en la construcción de la paz.

Así mismo, considera que las crisis son momentos decisivos en la evolución de cualquier organismo vivo, comunidad o sistema social. Las dificultades y los desequilibrios tienen naturalezas transitorias o estructurales: mientras las primeras

exigen intervenciones marginales que permiten alinear los parámetros y corregir las disfuncionalidades sin mayores traumatismos, las segundas requieren cambios y transformaciones sustantivas para recuperar la estabilidad del sistema, del organismo o de la comunidad.

Por último, el PGD interpreta que el “momento constituyente” que se vive en la UNAL es la respuesta de la comunidad universitaria y sus estamentos tanto al largo proceso de privatización de los bienes públicos, los bienes comunes, como a la crisis de los cuidados, la cual ha deteriorado el sistema de bienestar y resquebrajado el tejido social, proceso que no solo ha desdibujado su naturaleza, sino que

además ha llevado a que la Universidad pierda su horizonte académico, social y político cuando se encierra alrededor de los proyectos particulares de algunos de sus integrantes y no responde a los problemas del país o a las necesidades de la comunidad universitaria, o cuando lo hace en función de los intereses de determinados grupos. Por tal razón, la Universidad debe superar tanto la fragmentación institucional típica de los últimos años como la privatización de sus funciones misionales y la dispersión de sus unidades académicas y administrativas que amenazan con diluirla a la sombra del centralismo y le dificultan tener una cohesión interna.

Las consideraciones anteriores se sustentan en la naturaleza orgánica



Foto: Sede Bogotá | Archivo Unimedios

de la crisis del Sistema de Educación Superior y de las instituciones de educación superior (IES) públicas. En Colombia la Ley 30 de 1992 y los posteriores cambios normativos e institucionales definieron una trayectoria clara de privatización de la educación superior. El debilitamiento de las IES públicas se manifestó en desbalances financieros estructurales, privatización de sus programas y mercantilización de sus servicios y funciones misionales, sin que con ello se resolvieran los desafíos de cobertura, calidad, financiamiento, igualdad y pertinencia de la educación ofrecida.

En su sentido amplio, y en cuanto principio político, *lo común* significa la apropiación colectiva de un ámbito de la vida (vida universitaria) como es la Universidad; por eso “no hay común sin comunidad”, y la posibilidad de dicha apropiación ocurre porque es la comunidad, como sujeto colectivo, la que configura su quehacer en el ejercicio de la cooperación y la gestión democrática de sus funciones misionales. Como señalan Jiménez y Puello (2022):

La cooperación y solidaridad implica la construcción de vínculos comunales, no se trata simplemente de una gestión colectiva más eficiente de ciertos bienes. Aquí lo que estaría en discusión es una nueva forma de organización de la vida basada en un tejido comunal de apoyo mutuo. (p.232)

Por su parte Dardot y Laval (2015) señalan que

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

Así, la concepción de la educación como derecho fundamental y como bien común es posible a través de la articu-

lación con la comunidad académica y también con la sociedad colombiana. De este modo, se requiere de una construcción y un trabajo colectivo a partir de la diversidad, que debe ser organizado entre quienes participan de su construcción y que supone derechos de uso que excluyen de tajo la competencia, la apropiación privada y la mercantilización, haciendo de lo común una relación social y una manera de organizar a la comunidad. Es decir, lo común no se reduce al singular “bien común”, ni a su plural “bienes comunes”; de hecho, no es un recurso o una cosa con ciertas características físicas o económicas. Lo común “es el producto de una actividad o una tarea compartida” (Saidel, 2019). Desde esta perspectiva, lo común se define como una *praxis* instituyente, cuyo devenir se puede resumir en tres horizontes: (i) lo común como superación de las necesidades en una perspectiva de realización humana, (ii) lo común como una apropiación democrática del mundo de la vida, y (iii) lo común como horizonte histórico inacabado mediado por las luchas sociales (Mora, 2022).

Así las cosas, los saberes culturales y sociales, y dentro de ellos el conocimiento académico, son el resultado de la producción y creación colectiva de la especie humana; como tales, constituyen también un bien común, al cual podemos acceder mediante la interacción social y cognitiva en los procesos educativos, que a su vez



Foto: Sede Caribe | Archivo Unimedios.

retroalimentan dichos saberes. Aquí la educación formal se constituye en el espacio que organiza e institucionaliza, a la luz de los intereses económicos predominantes, ese conocimiento construido históricamente y considerado como un bien común. Es allí donde la Universidad Pública debería enarbolar la autonomía, para que esa institucionalización del conocimiento sea gestionada en favor de las necesidades sociales y no en pro de los intereses particulares.

A través de la formulación y ejecución participativa del PGD 2025-2027, se hace el llamado al trabajo colectivo, sistemático, ordenado y eficaz, en la perspectiva de una trans-

formación institucional, académica y administrativa, que le permita a la UNAL, como un todo, enfrentar los desafíos que implican su reafirmación como Universidad de la nación colombiana, en un contexto de tensiones, transformaciones socioculturales y crisis del cuidado.

Con el objetivo de situar la discusión en torno a este PGD, el documento se ha estructurado de manera que responda al contexto externo e interno en términos de lo que es propio de los procesos de planeación estratégica. Inicialmente se presenta un contexto global y nacional de la educación superior, posteriormente se explica la estructura del Plan a partir de un

esquema que inicia con la definición del reto académico y político y de los desafíos, su interrelación por nodos y ejes con sus respectivas acciones programáticas; después se presenta el plan plurianual de inversiones y la estrategia de seguimiento y evaluación del PGD 2025-2027. Por último, se presenta la conexión entre el Plan Estratégico Institucional (Plei 2034) y el Plan de Mejoramiento Institucional con el PGD 2025-2027 y se relaciona la metodología implementada para formular el Plan y el desarrollo de los espacios de participación que permitieron recopilar aportes relevantes para su estructuración.

01

Contexto global y nacional de la educación superior

1. Contexto global de la educación superior

A mediados de la década de 1990, organismos multilaterales como la Unesco y la OCDE comenzaron a difundir la idea de la necesidad de transitar hacia las “sociedades del conocimiento”. Paralelamente, los economistas de la *mainstream* validaron la propuesta, mostrando que la adquisición de conocimiento y la acumulación de capital humano eran la fuente de la innovación y del cambio tecnológico, convirtiendo las externalidades positivas de la agregación de las decisiones individuales en el verdadero motor del crecimiento endógeno (Romer, 1986; Lucas, 1988). La revolución digital y la internet complementaron el proceso con la llamada sociedad de la información (Castells, 1996), y recientemente se han incorporado las tecnologías de la IA, priorizando los derechos humanos, la apertura, el acceso y la gobernanza de múltiples actores (Unesco, 2021c).

Para los dos organismos multilaterales, la sociedad del conocimiento se constituye en una etapa superior del desarrollo de las sociedades humanas, caracterizada por las siguientes proposiciones: (i) considera el conocimiento como un activo estratégico, (ii) se centra en la creación, difusión y aplicación del conocimiento como principal impulsor de la economía, (iii) define la innovación como un proceso constante en todas las áreas, desde la tecnología hasta la educación y la cultura, (iv) establece que la educación y la formación son vitales para mantenerse actualizado en un mundo en constante cambio, (v) prioriza la educación y el aprendizaje continuos, (vi) defiende la tecnología como una herramienta que facilita la comunicación y colaboración entre personas y organizaciones de todo el mundo, y (vii) reconoce que la sociedad del conocimiento es diversa y compleja, con múltiples perspectivas y enfoques (Unesco, 2005; OCDE, 1996).

Desde esta mirada, se asume que todos los países se podrían beneficiar del conocimiento global y del uso de las “ideas” como un bien público. Sin embargo, ello no ocurre en el vacío, puesto que las asimetrías y las diferencias de capacidades entre regiones, países y agentes requieren de la conformación de sistemas nacionales de innovación (SNI) que faciliten la coordinación de las acciones y la reasignación de recursos hacia aquellos sectores más sofisticados y dinámicos de la economía, para propender así por el mejoramiento de la eficiencia, la productividad y los salarios de los trabajadores. En este sentido, la sociedad del conocimiento es la ruta óptima para reducir la desigualdad y promover la convergencia hacia la frontera tecnológica. Las regiones periféricas o atrasadas se beneficiarían del proceso sin mayores costos, acudiendo a la vieja estrategia cepalina de la “originalidad de la copia” de las mejores tecnologías y saberes existentes en el espacio global. “Este paradigma implicaría la articulación entre el Estado, la empresa privada y la sociedad civil para una gestión efectiva del conocimiento” (Jiménez *et al.*, 2023, p.23).

La idea de Sistema Nacional de Innovación (SNI) aparece en la década de 1980, a partir de la experiencia del desarrollo científico y tecnológico de los países del Norte, y posteriormente el análisis se extendió a los niveles regional, sectorial y global. Dicho esquema describe las relaciones y las instituciones (normas formales e informales) que definen las interacciones, los conflictos y acuerdos entre los diversos sectores de la economía nacional o internacional, dentro de los que figuran el Gobierno, las empresas, las universidades y otras organizaciones de la sociedad civil (Padilla *et al.*, 2012). En la figura 1 se presenta un esquema sencillo del SNI.

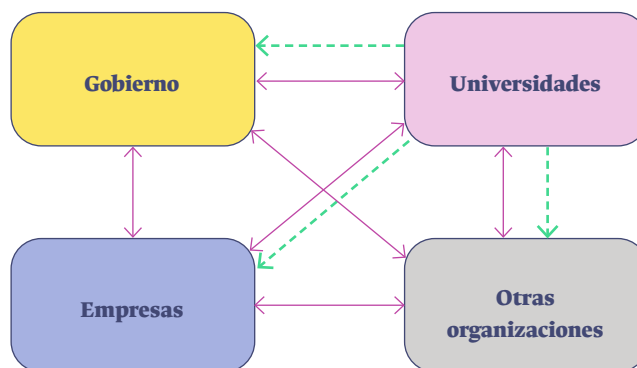


Figura 1. Esquema del Sistema Nacional de Innovación.

Fuente: elaboración propia adaptado de Padilla *et al.* 2012

Como se observa, en las sociedades contemporáneas las universidades públicas o privadas establecen relaciones de una vía, o de ida y vuelta, con las demás organizaciones de la sociedad que forman parte del SNI. Tanto las asimetrías como los grados de libertad y la independencia de las IES están sujetos y estructurados –según el régimen de la economía política del sistema de educación superior– al origen de las fuentes de financiamiento, a la estructura organizacional y a las formas democráticas o corporativas del gobierno universitario (Brunner *et al.*, 2019, 2021; Hostler, 2024).

Por ejemplo, aunque en la década de 1960 la llamada universidad moderna, centrada en la enseñanza y la investigación científica –una institución de elites y anti-democrática en su concepción original–, transitó hacia un esquema más abierto y comprometido con la sociedad, integrando la extensión solidaria entre sus funciones misionales tradicionales y participando directamente en la solución de los problemas de las comunidades y de la nación; pronto, y por las exigencias financieras y las políticas de austeridad de los Estados en la década de 1980, tuvo que cambiar rápidamente el rumbo hacia una vocación más corporativa y empresarial (Yusuf y Nabeshima, 2007). “De tal modo que hoy la responsabilidad social de la universidad está virtualmente reducida a los términos de su cooperación con la industria” (De Sousa Santos, 2019, p.85). En términos de la figura 1, posiblemente se pasó de una relación unidireccional con las empresas (flecha verde) a una de mutua dependencia (flecha fucsia).

Tales vínculos no son neutrales: la naturaleza de los acuerdos y los tipos de intercambios entre las empresas y las universidades definen el grado de compromiso y afectación de la autonomía universitaria. También operan con el Estado configurando esquemas como la Universidad Humboltiana, la Universidad Napoleónica y la Universidad Empresarial Norteamérica, como tipos ideales en el sentido de Weber (Clark, 1997). Sin duda, en cualquiera de los escenarios realmente existentes resurgirá –con mayor o menor intensidad– el conflicto entre: ciencia básica y aplicada; conocimiento útil e inútil; saber crítico y saber convencional; el conocimiento como bien común y el conocimiento como bien privado; el gobierno de los y las profesoras y la gobernanza de los gerentes; y la deliberación democrática y la centralización ejecutiva, todas discusiones que forman parte del conflicto de las facultades que, por su naturaleza, deben ser objeto del examen y el escrutinio racional en el seno de la universidad.

Cuando este conflicto de las facultades es desplazado por el conflicto de intereses; cuando la capitalización pecuniaria de las ideas reemplaza a la curiosidad y a la

búsqueda desinteresada por la verdad; cuando se borran las fronteras entre la universidad y la empresa, “el científico/a empresario/a se transforma en su contrario, es decir, en el empresario/a científico/a, pero en el momento en que los científicos/as empiezan a lucrarse, dejan de hacer ciencia” (D’Eramo, 2022).

Esta transformación sustantiva de la universidad ha recibido diversos calificativos, entre ellos: Universidad Neoliberal (Laval, 2004), Industria Académica (Hoevel, 2021), Capitalismo Académico (Jessop, 2017; Slaughter y Leslie, 1997), y Universidad Empresarial (Clark, 1998). Más allá de las diferencias conceptuales y de los alcances explicativos de las aproximaciones enunciadas, lo cierto es que la globalización, la privatización, la desregulación, la sociedad del conocimiento y la internacionalización de la educación superior han tenido cambios profundos en el quehacer dentro de la ciudad universitaria.

La educación superior, como un gran negocio global, solo tiene sentido en un mercado donde el acceso a la universidad se ha masificado o universalizado. Este proceso ha ocurrido en los últimos 40 años: “la matrícula terciaria aumentó globalmente de manera dramática: de apenas 33 millones de estudiantes en 1970 a 67 millones en 1990 y alrededor de 220 millones en 2017” (Labraña y Brunner, 2022b, p.140). En Europa y Norteamérica el acceso de masas (matrícula mayor del 15 %) ya se había alcanzado en la década de 1970, mientras que en América Latina se hace a mediados de los ochenta.

Por su parte, la universalización (matrícula superior al 50 %) se logró relativamente rápido en Norteamérica en 1975, aunque fue mucho más lenta en Europa, en 2005 (55 %), y en América Latina en 2019 (52,7 %). En el interior del continente, algunos países ya superan la tasa de matrícula universal: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana y Uruguay (Labraña y Brunner, 2022b). Vale la pena mencionar que en 2015 Argentina reportaba tasas de matrícula del 84 %, y en 2019 Chile del 90 %, registros semejantes a los de los países más ricos del Norte Global, aunque con modelos

de intervención muy diferentes. Argentina ha privilegiado un esquema público, mientras que Chile, desde el golpe militar en 1973, se embarcó en un proceso de privatización y mercantilización de la educación superior. Los dos esquemas han sufrido cambios de rumbo. En Argentina se experimenta desde 2023 un ataque frontal contra las universidades estatales, restringiendo su financiamiento, y en Chile se han implementado reformas para revertir las políticas neoliberales, después de las protestas estudiantiles de 2011 (Chiroleu, 2018; Brunner *et al.*, 2020).

Así las cosas, se puede decir que para orientar la transición hacia la sociedad del conocimiento existen dos perspectivas ideológicas, o cosmovisiones: la defendida por el Banco Mundial (BM) y la de la Unesco, las cuales fijan y definen las políticas de la educación superior y establecen los derroteros y las sendas óptimas en el largo plazo. Sobre la primera, según la institucional multilateral,

[...] la educación superior es un bien privado –no público– cuyos problemas son manejables o están al alcance de soluciones de mercado. En tal sentido, se enmarca en una oferta limitada, no está en demanda de todos, y está disponible por precio. Sin embargo, en tanto los consumidores (negocios e industria) están razonablemente bien informados de esta situación, los proveedores (administradores y profesores) están frecuentemente mal informados. (Hoevel, 2021, p.72-73)

Claramente lo que el BM propone es un proceso de transformación total de las políticas de la educación superior que favorece el modelo de la industria académica, la universidad empresarial y el capitalismo académico.

La segunda visión es la propuesta de la Unesco. Por ejemplo, en el documento *Pensar más allá de los límites: perspectivas sobre los futuros de la educación superior hacia 2050* (Unesco, 2021), la Institución se ratificó en la idea de que la educación superior es un bien público (aunque no un bien común), campo en el cual el Estado tiene la

mayor responsabilidad (López, 2023, pp.37-44; López, 2024, pp.19-29).

De otra parte, en *Más allá de los límites: Nuevas formas de reinventar la educación superior* (Unesco, 2022), la Unesco define la hoja de ruta para las transformaciones de la educación superior en los años venideros, promoviendo un cambio de mirada de la educación, dirigido a fomentar la cooperación, la diversidad, las vías de aprendizaje flexible, la apertura y la garantía del derecho a la educación superior para todos (Unesco, 2022; Rojas, 2023, p.168).

Mirando los resultados y los registros de los indicadores de privatización de la educación superior en los países de América Latina, se constata que el proceso de mercantilización continúa sin mayores obstáculos y que los agentes privados ganan participación en la oferta y la monopolización de los recursos del Estado y de las familias. Según el informe de 2024 del Centro Interuniversitario de Desarrollo (Cinda) y lo reportado por los países de Iberoamérica (Latinoamérica más España y Portugal), en 2023 existían 3.764 instituciones universitarias, de las cuales 2.911 eran privadas, es decir el 77 %. Solo en Argentina, Cuba, Ecuador, Perú y Venezuela las IES públicas superan a las privadas. Del mismo modo, la participación de la matrícula privada ya supera el 50 % en Chile, Brasil, Perú, Paraguay y El Salvador, y el 40 % en Ecuador, Nicaragua, Colombia, Honduras, Costa Rica, Guatemala y República Dominicana.

Es importante anotar que, a pesar de la expansión de la educación superior privada, el acceso a esta sigue estando marcado por la cruz de la desigualdad. “El índice 20/20 muestra las veces en que la participación del quintil más rico supera al quintil más pobre oscila entre 1,7 y 27,8” (Cindan, 2024, pp.108, 141 y 142). Por supuesto dicho indicador es parcial, por lo que, para poder tener una mirada más aproximada a la inequidad, se requeriría corregir por la calidad de la institución, cuya heterogeneidad y diversidad es la característica de las IES en el continente. Por ejemplo, de todas las instituciones universitarias de Iberoamérica solo 146 clasificarían como universidades

de investigación (con más de 3.000 artículos científicos entre 2018 y 2022). De hecho, la mayor parte de la IES son universidades de docencia. “La universidad se ve convertida, así, en una institución volcada a la satisfacción de demandas de acceso a información y conocimiento, y a la producción de certificados para el mercado de empleos y la movilidad social” (Labraña y Brunner, 2022b, p.146).

Según el BM, en 2020 el gasto de I+D de la República de Corea del Sur fue del 4,7 % del PIB y el de la República Popular China llegó al 2,4 %, mientras que el de Colombia apenas alcanza el 0,28 %, el de Brasil el 1,14 % y el de Chile el 0,33 %. Por su parte América Latina y el Caribe registran el 0,61 %, muy por debajo de los países de la OCDE, que llegan al 2,9 %, y del mundo, que reporta el 2,5 % del PIB. Así mismo, la Cepal (2022) muestra que durante la última década América Latina redujo su nivel de patentamiento, pasando de representar el 2,8 % mundial en 2010 al 1,6 % en 2020, mientras que el de Asia aumenta, y es la región con el porcentaje más alto: 66 %.

La investigación de las tres universidades más importantes del continente: la UNAM de México, la Universidad de São Paulo y la Universidad de Buenos Aires, junto con otras IES y centros del continente, no alcanza a representar ni el 2 % de la ciencia mundial (Hoevel, 2021). Así, como señalan Jiménez *et al.* (2023),

pese a la retórica globalizadora para volcar el planeta en su conjunto bajo esta lógica organizadora, la geografía del desarrollo desigual capitalista sigue imposibilitando las condiciones materiales e institucionales para que todos los países logren incorporarse en igualdad de condiciones a la nueva geografía de la economía global del conocimiento. (p.24)

En la tabla 1 se presentan algunos indicadores de la sociedad del conocimiento y de la educación superior para cuatro países de América Latina: México, Chile, Colombia y Brasil.

Tabla 1. Indicadores Sociedad del Conocimiento 2023

Indicador	México	Chile	Colombia	Brasil
Índice Mundial de Innovación (%)	26,1	13,6	10,7	30,8
Universidades privadas/Universidades públicas	1.816 / 281	40 / 18	56 / 33	461 / 125
Índice de Colaboración Industria Universidades (%)	37,9	35,7	47,7	38,2
Patentes 2018-2020	46	96	30	62
Tasa bruta de educación superior 2021 (%)	25,13	96,2	58,3	56,8
Matrícula privada 2020/2021 (miles)	35	83	46	75
Investigadores/1.000 habitantes	356	512	88	888
Graduados en Ciencia e Ingeniería (%)	26	21	24	18
Puntaje QS	45	43	37	44
QS: puntuación media de las tres primeras universidades según la clasificación de universidades QS World University Rankings.				

Fuente: Cindan, 2024.

Los cuatro países presentan un alto grado de privatización de la educación superior, con Chile y Brasil como las naciones en donde dicho proceso ha sido más profundo. Los indicadores de innovación, desarrollo tecnológico, investigación y capital humano en ciencia e ingeniería presentan importantes diferencias. Se puede afirmar algo similar respecto a las tasas de cobertura bruta y a los índices de colaboración de las universidades y las empresas dentro de los sistemas nacionales de innovación. En este sentido, se esperaría que, dada la heterogeneidad del desarrollo y el avance de la sociedad del conocimiento de las cuatro naciones, su desempeño en términos de convergencia con el país líder de la economía global también mostrará un diferencial importante. Sin embargo, al parecer eso no es lo que se evidencia en un horizonte de largo plazo.

El gráfico 1 muestra la evolución de la razón de la productividad del trabajo de Colombia, Chile, Brasil,

Corea del Sur y China respecto a la de los Estados Unidos, la economía líder del capitalismo contemporáneo.

También se observan los procesos de convergencia que Corea del Sur y China han experimentado a lo largo del tiempo. Corea superó la trampa del ingreso medio a finales de los noventa y China podría lograrlo en menor tiempo si mantiene sus ritmos de crecimiento y de cambio técnico. Por el contrario, Colombia, Brasil y Chile aún no pueden superar la frontera de cristal del ingreso medio, sufriendo cada uno a su manera retrocesos o estancamiento.

Siempre se podrá decir que no es tiempo para balances y evaluaciones de los resultados de las políticas de privatización e implementación de la “nueva gestión pública” en la educación superior de América Latina. Se insistirá, como de costumbre, en que las reformas no han sido lo suficientemente profundas y que el tiempo transcurrido

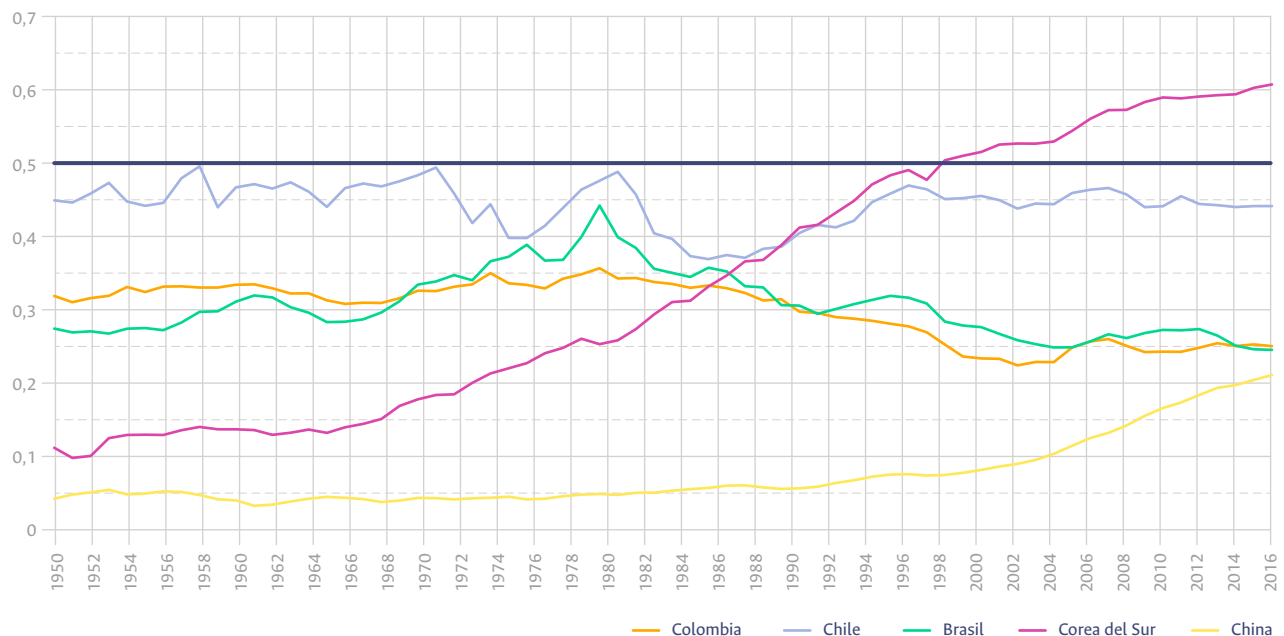


Gráfico 1. Índice de Convergencia - Productividad del país / Productividad de EE. UU.

Fuente: cálculos propios a partir de The Total Economy Database (TED). The conference Board. Trusted Insights for Business Worldwide.



Foto: Sede de La Paz | Archivo Unimédicos.

todavía es demasiado corto para poder evidenciar las bondades de la sociedad del conocimiento. Se hablará, una y otra vez, de la necesidad de llevar a cabo reformas de segunda generación, y cuando tampoco funcionen, de tercera generación y así sucesivamente, evadiendo cualquier discusión seria sobre el fracaso de las reformas de primera generación.

La universidad no es una empresa, la universidad no es una industria, la educación superior y el conocimiento son bienes comunes. Sin duda en América Latina existen espacios y modelos alternativos para la universidad pública: la Universidad de las Ideas, la Universidad de lo Común, la Universidad de la Acción Comunicativa y la Universidad Autónoma, Deliberativa, Crítica y Democrática (De Sousa Santos, 2019; Hoyos, 2007; Jiménez et al., 2023; Romero, 1978; Hoevel, 2021). Infortunadamente ninguna de las reformas en el continente parece dirigirse a alguna de estas íttacas.

Se requerirá de la acción colectiva y de la movilización de la sociedad en su conjunto. Mientras tanto, los defensores de la Nueva Gestión Pública (NPG) en la educación superior seguirán esgrimiendo las tres tesis de la “retórica intransigente” en contra de toda iniciativa democrática: (i) cualquier intento de cambiar el modelo de capitalismo académico destruirá los logros alcanzados (tesis del peligro), (ii) la reversión de las reformas de libre mercado no afectará las trayectorias de largo plazo (tesis de la futilidad), y (iii) las políticas para fortalecer la educación superior como un bien público o un bien común terminarán debilitando a las IES estatales, acelerando su privatización (tesis de la perversidad) (Hirschman, 1991). “Y, sin embargo, se mueve”, dicen que dijo Galileo Galilei ante la Santa Inquisición.

2. Contexto nacional de la educación superior

A principios de la década de 1990, Francis Fukuyama anunció el fin de la historia. La democracia liberal y la economía de mercado se proclamaban triunfadoras ante el comunismo y la planificación central. El fracaso del llamado socialismo real terminaba definitivamente con la lucha ideológica en las sociedades de Occidente. Sin embargo, 30 años después de dicha epifanía, Europa ha retornado a la tensión bélica y es así como las ideologías de extrema derecha definen el marco de acción gubernamental. De los 27 países que forman parte de la Unión Europea, en 12 los gobiernos de derecha o ultraderecha revierten los logros de la Modernidad. Del mismo modo, los resultados del proyecto neoliberal, en términos de mayores tasas de crecimiento económico, estabilidad financiera, igualdad de oportunidades, mejor educación y mayor bienestar para los ciudadanos, no se cumplieron (Stiglitz, 2024).

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

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

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

Es en este escenario que se aprueba en Colombia la Ley 30 de 1992, la cual define las reglas del Sistema de Educación Superior en Colombia. El objetivo de los legisladores fue asegurar el crecimiento ordenado y sostenible de las IES públicas, estableciendo una regla de financiamiento que indexaba las transferencias al crecimiento de la tasa de inflación, medida por el IPC (índice de precios al consumidor), mientrasabría automáticamente el mercado a la inversión privada. La competencia “posicional”

que caracteriza el mercado de la educación superior en Colombia exigió que las IES públicas redoblaran los esfuerzos para mejorar sus indicadores de cobertura y calidad (tabla 2). Sin embargo, las necesidades de inversión y los mayores costos terminaron por desencadenar un desbalance financiero, que en 2018 se estimaba en cerca de 18 billones de pesos, según el Centro de Pensamiento en Políticas Públicas de Educación Superior de la UNAL (Burbano, 2020).

Tabla 2. Indicadores de cobertura y calidad de la educación superior pública en Colombia

Categoría	2004	2021-2022
Cobertura pregrado (n°. de estudiantes)	365.085	669.766
Cobertura posgrado (n°. de estudiantes)	38.087	43.165
Programas de pregrado	1.078	1.546
Programas de posgrado	852	1.831
Especializaciones	487	668
Maestrías	320	917
Doctorados	45	246
Docentes de planta	10.027	12.639
Docentes ocasionales	4.573	10.064
Docentes hora cátedra	8.388	16.359
Grupos de investigación	834	2.904
Publicaciones indexadas	9.304	15.235
Infraestructura (m²)	2.400.874	4.249.234

Fuente: SUE, 2022; Noreña y Rincón, 2022.

De hecho, las IES públicas tuvieron que dirigir sus esfuerzos para obtener recursos por venta de servicios académicos en el mercado. Tal vez la UNAL fue la institución que obtuvo los mejores resultados del SUE; sin embargo, también fue la que experimentó un mayor grado de privatización de sus funciones misionales y de externalización de sus actividades administrativas. Por supuesto, surgieron “contramovimientos” a las agendas y políticas privatizadoras. Las acciones colectivas y las mo-

vilizaciones de las comunidades universitarias –en cabeza de sus profesores, estudiantes y trabajadores– permitieron corregir transitoriamente la situación, obteniendo recursos adicionales para el Sistema de Educación Superior, así como otro tipo de iniciativas legislativas como las Estampillas. No obstante, la naturaleza del desequilibrio estructural no se pudo resolver y hoy importantes universidades públicas presentan serias dificultades para cancelar sus compromisos de nómina y cuentas por pagar.

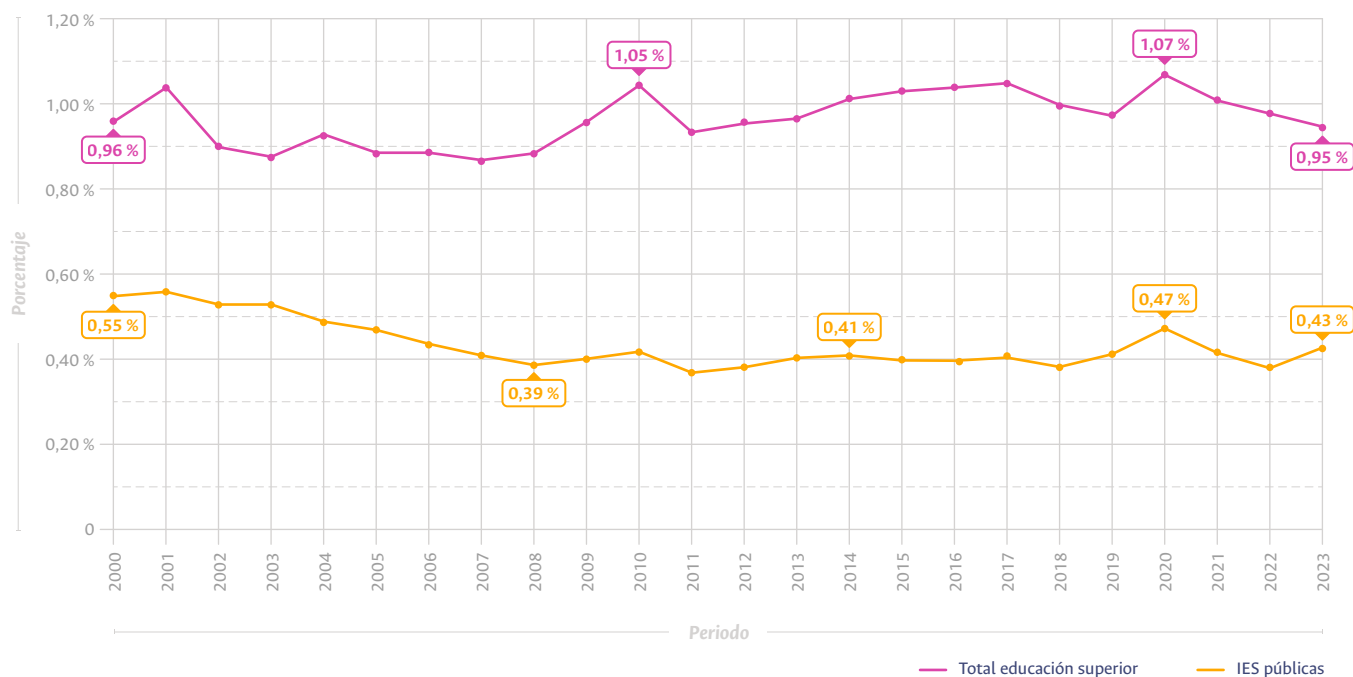


Gráfico 2. Gasto público en educación superior en Colombia (% PIB), 2020-2023.

Fuente: elaboración propia con base en datos del MEN.

Del lado de la oferta ha sido notable el papel jugado por las instituciones privadas en el desarrollo del mercado de la educación superior. La participación en la matrícula ha venido aumentando con los años, con algunos altibajos asociados con los ciclos de los negocios, pero manteniendo el patrón de mediano plazo (gráfico 3). Así mismo, el sector de las IES privadas de alta calidad ha logrado posicionamiento y poder de negociación con el Estado. Los esquemas de Ser Pilo Paga y Generación E implicaron importantes transferencias a las IES privadas de alta calidad, sin que necesariamente aumentaran sus costos operativos, gracias a los excesos de capacidad instalada de que disponían. Además, las IES privadas reciben subsidios directos del Estado, correspondientes al gasto tributario, como son las exenciones tributarias (Mora y Moreno, 2024).



Foto: Sede Manizales | Archivo Unimedios.



Foto: Sede Medellín | Archivo Unimédios.

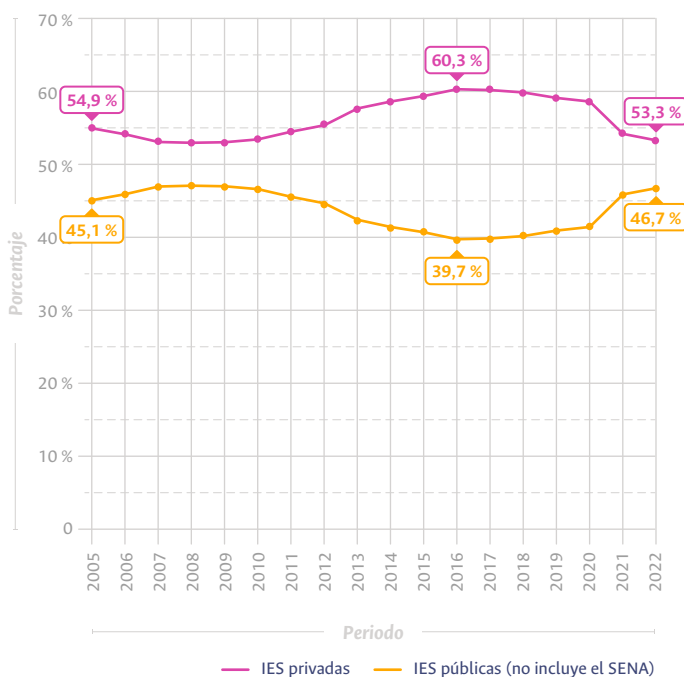


Gráfico 3. Distribución de la matrícula en educación superior en Colombia, 2005-2022.

Fuente: elaboración propia con base en datos del MEN.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 se incluyó un conjunto de políticas y acciones que buscan fortalecer el sistema de universidades públicas y la educación superior; sin embargo, los aumentos de recursos y la expansión de 500.000 nuevos cupos como meta del cuatrienio no cambian de manera sustantiva la trayectoria de privatización y desbalance del sistema público de educación superior. De hecho, los recursos para ciencia y tecnología siguen siendo exiguos y el aumento de los recursos destinados a las universidades públicas y a la UNAL, aunque son importantes, difícilmente permitirían resolver los problemas estructurales del sistema. Además, en la reforma al Icetex se introducen los créditos contingentes al ingreso, el mecanismo más eficiente para privatizar la educación superior, desestimando propuestas alternativas como

el proyecto de reforma “contra los abusos del Icetex”, formulado por organizaciones estudiantiles y profesoras con apoyo parlamentario progresista. Se desconoce qué ha pasado con los avances de esta última iniciativa, que no solo había conseguido un elevado grado de consenso en el movimiento estudiantil y profesoral, sino que además había logrado su aprobación en un primer debate en el Congreso de la República. (Mora, 2023, p.4)



Foto: Sede Orinoquia | Archivo Unimedios.

En septiembre de 2024, después del hundimiento de la “Ley Estatutaria: La Educación es un Derecho” por parte del Congreso de la República, el MEN presentó el proyecto de ley “Acuerdo Nacional por la Educación Superior Pública”, dirigido a modificar los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992. La reforma contempla esencialmente dos objetivos: (i) cambiar el modelo de financiamiento de las IES públicas e incorporar en el esquema presupuestal a las Instituciones Técnicas Profesionales, Tecnológicas y Universitarias (ITTU) del Estado, y (ii) recuperar el liderazgo y la participación del Estado en la educación superior,

garantizando el cierre de brechas regionales y poblacionales, creando así las condiciones necesarias para lograr mejoras sustantivas en cobertura, regionalización, permanencia, calidad, pertinencia, bienestar, dignificación de la labor docente, entre otros. (MEN, 2024, p.1)

Los cambios en la “regla de asignación presupuestal” y los compromisos del Estado de aumentar los recursos para el sector buscan subsanar el desbalance financiero estructural acumulado por las universidades públicas

en los últimos 30 años y garantizar la sostenibilidad del sistema en el largo plazo.

El Gobierno nacional considera que los cambios introducidos en el proyecto de ley permitirán alcanzar una cobertura del 80 % de la educación superior en 2040, similar a la de los países más avanzados de la OCDE. “Actualmente, uno de cada dos jóvenes tiene acceso a educación superior. Con la reforma al esquema de transferencias a las IES públicas, se esperaría que a 2040 cuatro de cada cinco jóvenes accedan al sistema” (MEN, 2024, p.22). Según a las proyecciones del MEN, la participación de la matrícula oficial aumentaría del 56 % en 2023 al 72 % en 2024, mientras que la privada se reduciría del 44 al 28 % en el mismo periodo. En el gráfico 4 se muestran los escenarios del MEN. Por su parte, el impacto fiscal de la reforma se estima en cerca de 18 billones de pesos reales, lo que garantizaría que hacia 2040 la base presupuestal y los aportes adicionales del PGN alcancen el 1 % del PIB anual. Claramente la reforma va en la dirección correcta. La prescripción de alcanzar el 1 % del PIB para financiar la universidad pública fue la conclusión general del estudio realizado por el Centro de Pensamiento en Políticas Públicas de Educación Superior de la UNAL.

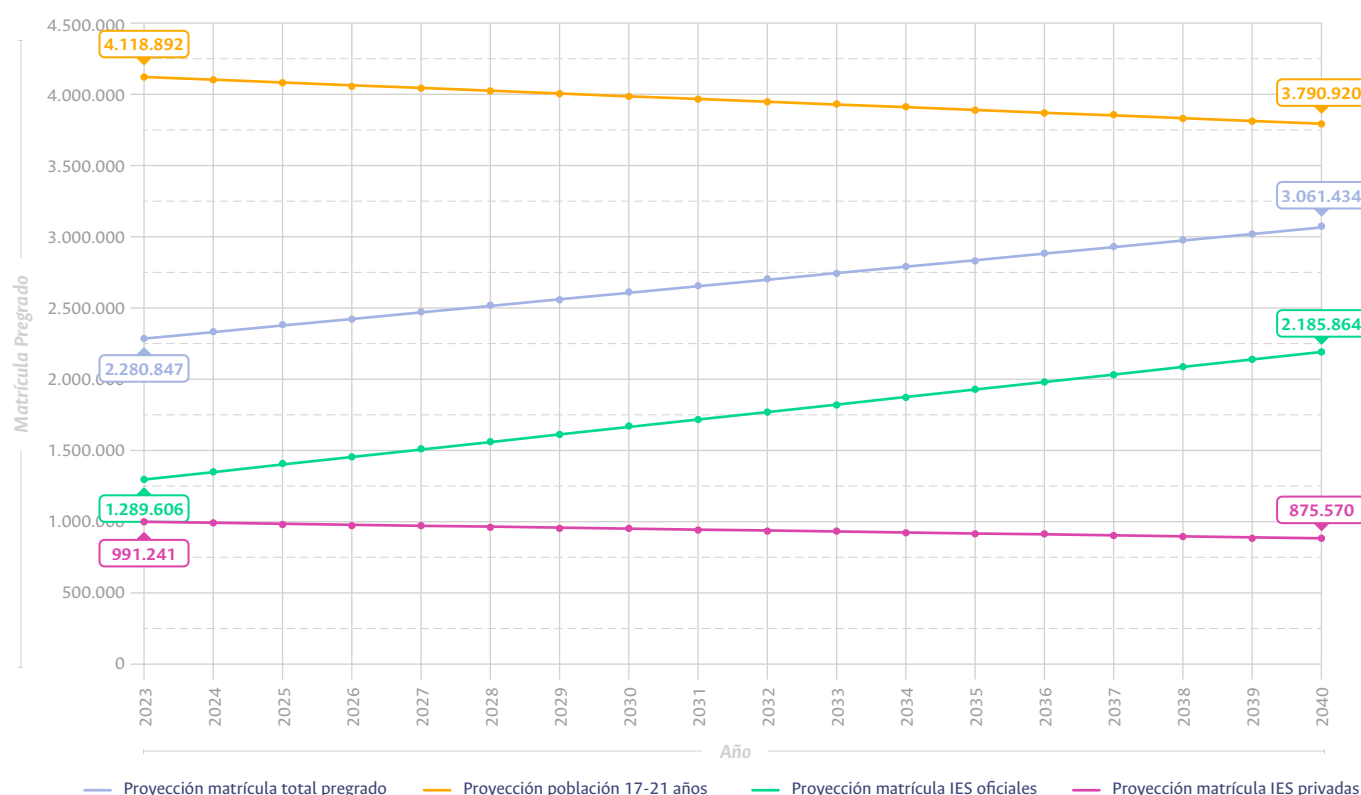


Gráfico 4. Escenarios MEN matrícula educación superior.

Fuente: ME, 2024..

También resulta fundamental avanzar en la reforma del Decreto 1279 de 2002, el cual establece el régimen salarial y prestacional docente de las universidades públicas. Si los objetivos de esta reforma se asocian con la dignificación de la labor docente, el fortalecimiento de las plantas profesoras, el mejoramiento de los mecanismos de promoción en la carrera profesoral, y el estímulo a una labor docente que dinamice proyectos académicos que articulen la enseñanza, la investigación y el diálogo con la sociedad, se avanzará realmente en el fortalecimiento de las universidades públicas y en la observancia de uno de los aspectos esenciales para avanzar en los aumentos de cobertura con calidad en la educación superior (Mora, 2023).

Existen otros aspectos que resultan esenciales a la hora de definir un programa de reformas consistentes con la idea del conocimiento como bien común y la

educación superior como un derecho fundamental; basta citar, por ejemplo, la implementación de la gratuidad de la educación superior, la definición de nuevos conceptos de calidad y pertinencia de la educación superior, la reforma del Decreto 1330 de 2019 –que define la calidad de la educación superior–, el papel del SENA en el sistema educativo colombiano y el reconocimiento fundamental del papel que juegan las carreras tecnológicas en el cambio estructural progresivo del país. Los retos son grandes y las dificultades por venir exigen reconstituir el liderazgo de las IES públicas y de la UNAL, en pro de un sistema integrado y progresivo de educación superior pública en el país.

De otra parte, desde hace varias décadas se han conformado en Colombia misiones –como la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1993), o la Misión Internacional de Sabios (2019)– que han presentado importantes

reflexiones y recomendaciones orientadas a impulsar el desarrollo científico, tecnológico y artístico del país.

Una de las conclusiones más importantes y recurrentes de esos equipos es que, si se quieren generar procesos de investigación, innovación y creación que contribuyan a resolver los problemas fundamentales de la sociedad colombiana, es indispensable elevar la inversión pública en ciencia, tecnología e innovación, ya que la insuficiente e inadecuada financiación en estas áreas afecta negativamente la creación de las capacidades que el país necesita para generar soluciones estructurales a los problemas sociales y económicos que lo aquejan, y también para favorecer el desarrollo intelectual y artístico de sus investigadores.

Después de más de 30 años la atención que los sucesivos gobiernos les han prestado a esas recomendaciones ha sido nula, y además la porción del PIB destinado a financiar la investigación y la innovación ha descendido a niveles alarmantes. Por ejemplo en 2021, según del Observato-

rio Colombiano de Ciencia y Tecnología, la inversión en el sector fue inferior al 0,25 % del PIB. A finales de ese mismo año se creó el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación sin el presupuesto adecuado para financiar la investigación y apoyar a los grupos que se dedican a ella. Por otra parte, en las últimas décadas la desfinanciación de la universidad pública ha limitado la actividad investigativa y artística de las personas y los grupos que la realizan.

La atención que se le ha prestado en Colombia al impulso de la ciencia, la tecnología y la innovación contrasta con la inversión promedio que hacen otros países. Por ejemplo Corea del Sur y Suecia destinan el 4 % del PIB a investigación y desarrollo, mientras que los países de la OCDE invierten en promedio el 2,5 %. Colombia ocupa el puesto 67 entre 132 países, destacándose como una nación con un bajo nivel de desarrollo en infraestructura de innovación y transferencia tecnológica. Si se compara con otros países de América Latina y el Caribe, que en



Foto: Sede Palmira | Archivo Unimédios.



Foto: Sede Tumaco | Archivo Unimédios.

promedio invierten cerca del 0,7 % del PIB en ciencia y tecnología, Colombia está muy por debajo.

Resulta aún más preocupante la situación de los recursos transferidos al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación desde el Presupuesto General de la Nación. Estos aportes han pasado de representar el equivalente al 0,07 % del PIB en 2009, al 0,03 % en 2024. También es importante mencionar que aunque los recursos canalizados desde el Sistema General de Regalías no configuran un presupuesto estable y consistente con las necesidades científicas, tecnológicas y artísticas, sí preocupa el sentido de las reformas que se proyectan para dicho Sistema, pues sus impactos pueden afectar negativamente el gobierno, la administración y el volumen de los recursos que se emplean desde allí para impulsar la ciencia, la tecnología y las artes en el país.

Es urgente que el Gobierno nacional retome y actualice los informes de la Misión Internacional de Sabios de 2019, a los que contribuyeron equipos de diversas universidades públicas y privadas y en los que se aborda la mayor parte de los problemas científicos, sociales y culturales del momento. Además, se debería establecer una regla presupuestal que garantice recursos crecientes y estables para el sector de la ciencia, la tecnología y las artes. Solo así podría haber coherencia con la búsqueda de los objetivos que el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia, potencia mundial de la vida” ha fijado en materia de soberanía alimentaria, cuidado de la biodiversidad, cambio estructural económico, construcción de paz y transición energética. Ninguno de estos objetivos de gobierno, y ningún otro propósito científico, tecnológico y artístico de envergadura nacional podrán materializarse sin la debida financiación de la ciencia, la tecnología y las artes en el país.

02

Componentes del PGD 2025-2027

Introducción

El PGD se consolida de manera horizontal y no jerárquica en cuatro elementos: desafíos, nodos, ejes, y acciones programáticas, los cuales responden al horizonte político y académico planteado en la propuesta rectoral y socializado en el documento *Ideas rectoras*. En esta estructura son relevantes las interrelaciones entre los ejes y los desafíos, las cuales se dan a través de nodos orientados hacia el reto académico y político. Aunque los nodos organizan el contenido de la propuesta, no se deben entender como una representación lineal de los ejes o que los subordinan, y, por el contrario, cualquier eje puede incidir en cualquiera de los otros.

Los desafíos 1, 2 y 3 representan los tres problemas centrales que enfrenta el reto académico y político basado en el carácter público y nacional de la Universidad y enmarcado en la educación superior como derecho fundamental y bien común del conocimiento. Los ocho ejes consolidan las apuestas que definen la acción de los próximos tres años, y los tres nodos articulan estas apuestas con los tres desafíos (figura 2).

Además, las acciones programáticas se han categorizado en estratégicas y tácticas; las estratégicas son las apuestas priorizadas que representan el mayor impacto y la mayor

transformación institucional que se espera del PGD, mientras que las tácticas son complementarias y representan cambios asociados con los objetivos específicos, cuyo alcance en términos de metas se definirán en el marco de la formulación del Plan de Acción Institucional. Por lo anterior, en el Anexo 1: Matriz de metas y responsables se presentan las metas de las acciones programáticas estratégicas, las cuales servirán de base para definir las mediciones cuantitativas y cualitativas que permitan el monitoreo, el seguimiento y la evaluación del PGD.

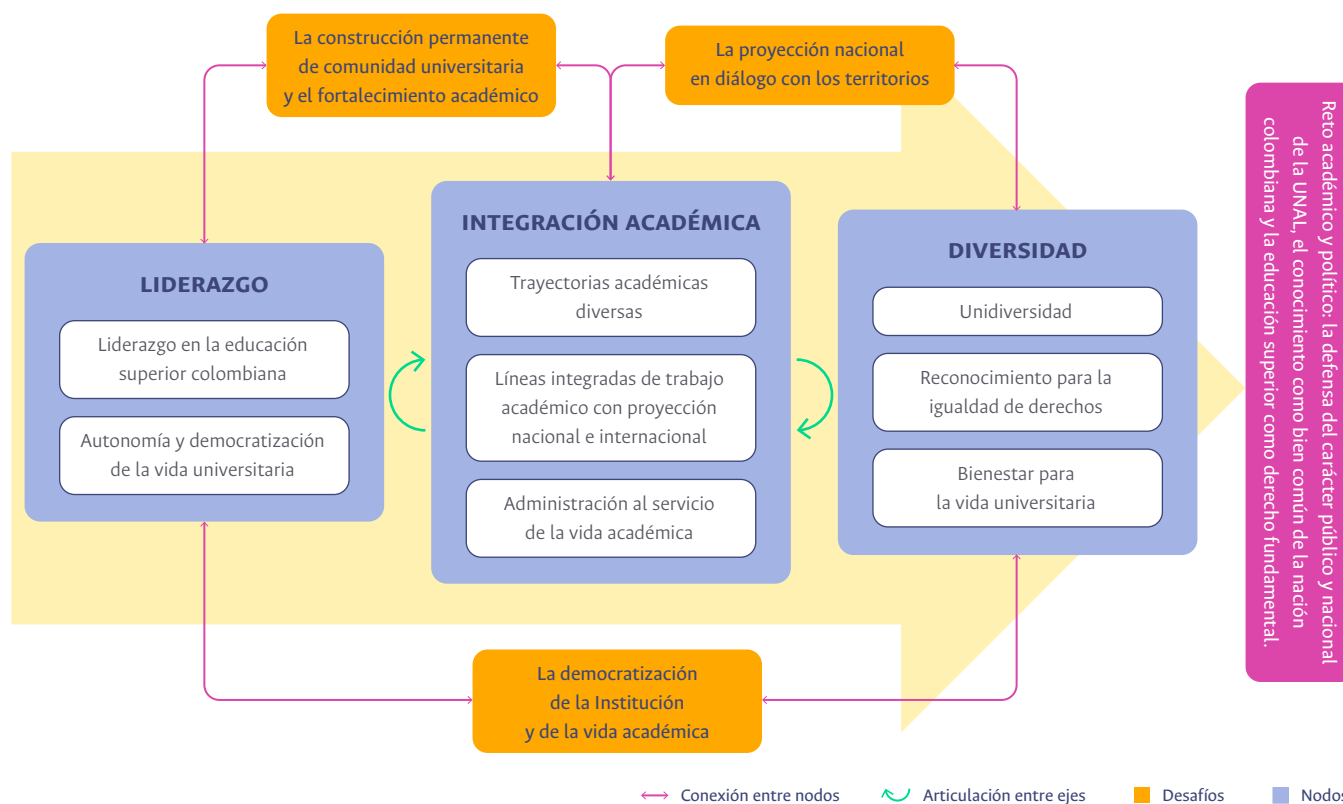


Figura 2. Componentes del PGD 2025-2027.

Fuente: elaboración propia.

1. Reto académico y político: la defensa del carácter público y nacional de la UNAL, el conocimiento como bien común de la nación colombiana y la educación superior como derecho fundamental

Por su condición de institución pública, la UNAL se articula alrededor de la educación como un bien común que posibilita el acceso al conocimiento académico y a su producción social, así como a los otros saberes culturales y ancestrales. Los seres humanos solo pueden conocer a partir de procesos relacionales y colectivos, como el del lenguaje, que al ser privatizados se desnaturalizan. La educación permite que quienes participan en ella aprendan a orientarse en el vasto universo de los saberes humanos, gracias a la enseñanza, el aprendizaje, la investigación científica, la creación artística o el diálogo intercultural. Los saberes culturales y sociales, y dentro de ellos el conocimiento académico, son el resultado de la producción y creación colectiva de la especie humana; como tales, también constituyen un bien común, al cual podemos acceder mediante la interacción social y cognitiva en los procesos educativos, que a su vez retroalimentan dichos saberes.

En tal sentido, la educación se ha considerado como un derecho fundamental que permite ejercer otros derechos –individuales y colectivos– relacionados con la libertad, la igualdad social, el respeto tanto por los animales no humanos como por la naturaleza, y la dignidad, entendida como el mutuo reconocimiento de los seres humanos, en calidad de tales, y de la alteridad que los constituye. En consecuencia, la sociedad y el Estado deben garantizar la educación como parte de las condiciones esenciales de la vida humana en sociedad, con independencia de los imperativos e intereses de quienes dirigen o gobiernan los sistemas políticos, económicos, sociales o culturales.

En el mundo contemporáneo, la educación es un elemento esencial de la realización humana, pues, más allá

de las relaciones laborales, permite la conciencia de la interdependencia humana y el desarrollo de las capacidades y las potencias singulares y colectivas. La educación superior implica el acceso a la estasis y a los flujos del conocimiento; la estasis tiene que ver con los saberes más estables y de larga duración, como por ejemplo los que estructuran las disciplinas, las profesiones, las tecnologías, las artes, los paradigmas científicos o los arquetipos estéticos de una cultura; y los flujos se refieren a los saberes fluidos y cambiantes, como aquellos relacionados con las innovaciones técnicas, artísticas, científicas, sociales o culturales.

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

La pedagogía no puede estar subordinada al desarrollo científico y tecnológico o a la instrumentalización de los saberes culturales, sin extraviar su rumbo; por el contrario, tiene que definirles el sentido con respecto al acceso al conocimiento y al uso de las tecnologías aplicadas a la educación. La enseñanza, el aprendizaje y la producción cognitiva no pueden quedar reducidos a ser dispositivos de apropiación mecánica e individual de los

saberes culturales, pues en la perspectiva que tienen en una institución como la UNAL deben estar basados en procesos críticos de comprensión e interpretación situada y contextualizada de las relaciones entre el ser humano, la sociedad y la naturaleza.

El debate alrededor de la reforma de la Ley de Educación Superior evidenció que el carácter público, nacional y nuclear del Sistema de Educación Superior atribuido a la UNAL se cuestiona permanentemente, lo que amenaza su especificidad.

Las principales universidades privadas desconocen sus diferencias con las instituciones públicas cuando

reclaman financiación estatal en igualdad o en mejores condiciones, como sucedió con Ser Pilo Paga, dentro de un conjunto binario que presentan como un sistema mixto, público-privado, cuando es dual e inequitativo, y por consiguiente tiene claras desigualdades internas y muy poca integración.

La financiación tanto de la UNAL como del conjunto de las instituciones estatales de educación superior se debe incrementar progresivamente hasta saldar la deuda histórica que el Estado colombiano ha ido adquiriendo con ellas en los últimos 30 años.



Foto: Sede Amazonia | Archivo Unimedios.



Foto: Sede Caribe | Archivo Unimedios.

2. Primer desafío: la construcción permanente de comunidad universitaria y el fortalecimiento académico

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

Por ello el acceso universal al conocimiento –característico del bien común que define la educación– tiende a alejarse del horizonte de la UNAL: a medida que el ingreso y la permanencia se vuelven más selectivos desde el punto de vista socioeconómico, la investigación adquiere connotaciones elitistas y la interrelación con el conjunto de la sociedad obedece más a motivos económicos que a razones académicas. Cuando las razones científicas y académicas se ponen al servicio de los intereses económicos pierden su naturaleza de universalidad y de bien común. En tal dinámica social, los procesos pedagógicos tienden a

ser solo medios para obtener un empleo, mientras que la formación integral del estudiantado queda restringida a la retórica de los planes de desarrollo, como si se tratara de un discurso de legitimización por referencia a la tradición.

Mientras lo público y lo común son mistificados como acciones remitidas a un tiempo indeterminado del pasado, lo privado y empresarial lo son como el futuro simple o indicativo hacia el que nos dirigimos ineluctablemente. Lo público y lo común tienden a desdibujarse en una institución donde la participación de la comunidad en el gobierno universitario o en el Sistema de Educación Superior es débil y marginal.

Ocurre lo mismo cuando: el bienestar universitario gira alrededor de políticas focalizadas o de programas desarticulados y desfinanciados; la extensión ve amenazado

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

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

El fortalecimiento académico va más allá de reconocer las debilidades identificadas en muchos de los procesos de reflexión internos, y resolverlos implica establecer estrategias claras, colaborativas y sostenibles. Para esto se requiere establecer mecanismos claros y asequibles para que la comunidad universitaria y la sociedad puedan monitorear la gestión de recursos y las decisiones académicas y administrativas. Además, requiere de un uso responsable de la autonomía universitaria que asegure el cumplimiento de la misión

que le ha sido encomendada a la UNAL (Decreto 1210 de 1993). Desde el punto de vista formativo, se requiere una revisión permanente de los currículos de manera que respondan a los retos cambiantes del entorno, la formación pedagógica permanente de los y las profesoras, una evaluación permanente de los procesos académicos y el establecimiento de canales de retroalimentación por parte de la comunidad educativa. De igual manera, sin dejar de ser importante, es necesario incidir en la política pública de manera que se produzcan los ajustes requeridos para que la UNAL sea reconocida y se le asignen los recursos necesarios para su buen funcionamiento, lo que recae en la reforma de la Ley 30, por ejemplo.



Foto: Sede Bogotá | Archivo Unimédios.

3. Segundo desafío: la proyección nacional en diálogo con los territorios

Como parte de una política territorial y fronteriza de la UNAL, en la década de 1990 se crearon las Sedes de Frontera, ahora denominadas Sedes de Presencia Nacional (SPN). La ausencia de una visión coherente con las ideas que las originaron ha reducido a estas Sedes –que ahora son cuatro (Amazonia, Orinoquia, Caribe y Tumaco)– a ser iniciativas aisladas, con una planta reducida. Se requiere retomar las ideas que las originaron y que las posicionan

como “Sedes de Frontera con proyección internacional”. Estas Sedes significan no solo la presencia de la UNAL en cuatro municipios periféricos de Colombia, sino que es a través de ellas que la Universidad puede canalizar sus capacidades para generar políticas y acciones de impacto en cuatro grandes regiones del país, y ser un vehículo para su integración con otras instituciones de educación superior del continente.

La UNAL no se puede dispersar en una sumatoria de proyectos regionales y territoriales, incapaces de integrarse en una propuesta clara para el país que proponga alternativas frente a los planes gubernamentales, que son variables pues mutan cada cuatro años y tienen dificultades para convertirse en políticas de Estado. Con frecuencia se cohesionan por simple afinidad ideológica y política o por intereses particulares. Las universidades públicas deben pensar o imaginar la nación según sus capacidades, para evitar agotarse en ingentes esfuerzos por sobrevivir en medio de las limitaciones financieras a las que han sido sometidas durante más de 30 años.

En tales términos, la UNAL tiene que ser un espacio académico en donde se desarrollen los debates más importantes de la nación, para articular tanto la educación superior con los grandes problemas del país como el diálogo con el Gobierno, con los actores políticos o con quienes vienen reflexionando desde un punto de vista académico o social sobre los temas pertinentes para la sociedad colombiana.

Tanto las convocatorias de investigación y extensión como las cátedras nacionales intersedes son un paso adecuado para conseguir el propósito de integrar lo nacional con lo regional-territorial, en un proceso de doble vía; pero debe partir del reconocimiento pleno de las SPN como pares institucionales de las Sedes Andinas (SA) que



también son territoriales. Sin duda es necesario ampliar la cobertura de la educación superior pública en todas las regiones del país, siempre y cuando se logre un incremento real de los recursos que permita garantizar el personal académico, la infraestructura y el bienestar universitario como parte de la academia, que implica una educación de calidad. La proyección nacional de la Universidad requiere de su liderazgo en el Sistema Universitario Estatal (SUE) y de hacer sentir su propia voz en el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).



Foto: Sede Manizales | Archivo Unimedios.

4. Tercer desafío: la democratización de la Institución y de la vida académica

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

La Rectoría de la UNAL debe ser la garante del proyecto que la constituye, elaborado democráticamente para

consolidar el carácter común, público y nacional de la educación superior que está destinada a encarnar. En tal dirección, también es necesario diseñar para la sociedad colombiana una reforma pedagógico-curricular que articule la propuesta institucional alrededor de perspectivas inter y transdisciplinarias e intercognitivas para trabajar problemas sociales estratégicos y promover el pensamiento y la sensibilidad por lo común, lo público, lo diverso, la paz, la democracia y la equidad en sus diferentes expresiones en los niveles local, regional, nacional y global.

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



5. Nodos y Ejes de la propuesta

Con el propósito de responder a los desafíos descritos a partir del reto académico y político definido, para el PGD 2025-2027 se plantea el esquema de tres nodos articuladores y ocho ejes de transformación institucional, académica y administrativa de la Universidad en su conjunto, y de su participación en el sistema público de educación superior, en diálogo permanente con la comunidad universitaria; enseguida se definen dichos elementos.

Nodo 1: Liderazgo

Componentes:

- **Eje 1: Liderazgo en la educación superior colombiana:** fortalecer a la UNAL como líder de la educación superior pública, por medio de la definición e implementación de estrategias institucionales que refuercen su misión histórica y empoderen a las comunidades académicas que la constituyen.
- **Eje 2: Autonomía y democratización de la vida universitaria:** generar las condiciones para que la comunidad universitaria se asuma como el sujeto de la autonomía, mediante la democratización del gobierno universitario y la vida académica, propiciando la toma

de decisiones participativa y la inclusión equitativa de todos los estamentos, bajo el reconocimiento de las subjetividades y con el propósito de formar ciudadanías críticas y reflexivas, a partir de la concepción de la educación como un derecho fundamental y del conocimiento como un bien común.

Nodo 2. Integración académica

Componentes:

- **Eje 3: Trayectorias académicas diversas:** diversificar y flexibilizar tanto las trayectorias académicas de los aspirantes o estudiantes de pregrado y posgrado como los procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante el desarrollo de estrategias que faciliten el ingreso, la permanencia y el egreso, y que fomenten la formación integral para responder a su realización personal, a la diversidad de la sociedad colombiana y a los problemas, intereses, conocimientos y proyecciones de las comunidades en los territorios.
- **Eje 4: Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional:** consolidar líneas de trabajo académico, estrategias institucionales y

programas de internacionalización del conocimiento, en diálogo con otros actores sociales y con las comunidades territoriales, que propicien la integración de la docencia, la investigación y la extensión (interrelación con la sociedad) en los niveles local, regional y global. Esta integración se realizará por medio de programas de trabajo y planes de acción acordes con los criterios de valoración académica y la formación integral, orientados por principios de pertinencia social –o relevancia en las áreas respectivas del saber–, transparencia y participación, dentro del marco del conocimiento como bien común.

- **Eje 5: Administración al servicio de la vida académica:** garantizar las condiciones institucionales y organizacionales que posibiliten el diálogo y la reflexión entre el personal administrativo, las directivas, el profesorado y el estudiantado, para acompañar, a través de decisiones estratégicas, las funciones administrativas con la misión académica de la UNAL.

Nodo 3. Diversidad

Componentes:

- **Eje 6: Unidiversidad:** reconocer la diversidad que constituye a la UNAL mediante la elaboración de un proyecto común que estreche los vínculos entre el Nivel Nacional, las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, y que valore la heterogeneidad de los territorios, campos académicos y estamentos de la comunidad universitaria en relación con sus entornos.
- **Eje 7: Reconocimiento para la igualdad de derechos:** avanzar en la eliminación de la discriminación en la comunidad universitaria basada en la identidad de género, la orientación sexual, la pertenencia étnica y cultural, la clase social, las diversidades corporales, las neurodivergencias o el origen territorial para democratizar la vida universitaria y procurar el cuidado de la comunidad universitaria.

- **Eje 8: Bienestar para la vida universitaria:** robustecer el sistema de bienestar universitario integral a partir del reconocimiento de la diversidad que caracteriza a la comunidad universitaria, para que responda a sus necesidades e intereses y contribuya a las trayectorias de vida de estudiantes, docentes, personal administrativo y comunidad egresada, de manera que se fortalezca el tejido social alrededor del cuidado y el bien común.

El esquema expuesto obedece a una estructura que contiene: (i) un fundamento conceptual, (ii) objetivos generales y específicos, y (iii) acciones programáticas.

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

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



NODO 1 LIDERAZGO

Desde su fundación en 1867 la UNAL ha sido una institución clave en la construcción de la educación superior en el país. En el contexto actual, en el que los desafíos globales exigen una educación superior de calidad, inclusiva, y con un impacto social significativo, es necesario redoblar esfuerzos para seguir consolidándola como líder de la educación superior pública en Colombia. Este fortalecimiento se debe centrar no solo en su capacidad académica y de investigación, sino también en su rol transformador de las comunidades que la conforman, a partir del reconocimiento de su autonomía y de la democratización de la vida universitaria, y en su capacidad de influir positivamente en la sociedad colombiana desde sus más diversos rincones y en las nuevas dinámicas educativas que se están presentando en el mundo contemporáneo.

La UNAL se ha caracterizado por su tradición de liderazgo en la formación de ciudadanos comprometidos con la sociedad y con los valores democráticos, por lo que es imperativo que se siga destacando por sus aportes académicos y científicos, así como por su proyección social, a través del relacionamiento y la articulación con otras universidades y actores nacionales e internacionales, incluyendo las instancias gubernamentales locales,

regionales y globales, en un marco de respeto por la autonomía, la diferencia y el reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad.

En este sentido, la proyección misional de la UNAL se debe seguir fortaleciendo para que el país pueda enfrentar los retos educativos, sociales, económicos y ambientales del siglo XXI, en un entorno de constante cambio. La UNAL debe estar a la vanguardia de los avances en las ciencias, las tecnologías y los saberes a partir del panorama de la diversidad y la interculturalidad, reflejando la riqueza de una nación abundante en naturaleza, etnias, saberes y potencialidades.

La UNAL debe mantener su liderazgo empoderando a las comunidades académicas que la conforman: estudiantes, docentes, egresados y personal administrativo, y este empoderamiento se debe manifestar en un proceso continuo de formación, participación democrática y colaboración interna, nacional e internacional. Para ello se deben crear espacios de diálogo, cooperación y co-creación que generen un sentido de pertenencia y una identidad institucional sólida, no solo ante la Universidad misma, sino también ante el país y la región. Este proceso debe consolidar una cultura universitaria inclusiva, en la que todos los actores se sientan como parte activa de la construcción colectiva de conocimiento y de la toma de decisiones estratégicas. La figura 3 muestra el mapa de ruta del Nodo 1: Liderazgo.



Foto: Sede de La Paz | Archivo Unimédios.



Figura 3. Mapa de ruta del Nodo 1: Liderazgo.

Fuente: elaboración propia.



LIDERAZGO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR COLOMBIANA



Eje 1: Liderazgo en la educación superior colombiana

Fundamentación conceptual y analítica

En virtud del régimen especial que la legislación colombiana le reconoce a la UNAL (artículo 142 de la Ley 30 de 1992 y Decreto 1210 de 1993), a su historia particular como institución, y a las comunidades académicas que la conforman, muchas de ellas pioneras en el país en sus campos de conocimiento, se impone la necesidad de que la Dirección de la Universidad, en diálogo con la comunidad universitaria, defina una estrategia institucional clara que incluya sus estamentos para reafirmarse en la práctica como la Universidad de la nación colombiana, mediante su contribución a la formulación e implementación de propuestas de políticas públicas y planes para la educación superior orientadas a superar de la inequidad, reconocer la diversidad regional y construir la paz del país.

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

De otra parte, la UNAL es la única institución que cuenta con representación propia en el Centro de Estudios Superiores Universitarios (CESU), por lo cual debe contribuir a llenar de forma y sentido el Sistema Universitario Estatal y evitar que se pierda en un nuevo sistema de instituciones

de educación superior sin mayores competencias. Entre otros temas que demandan el liderazgo de la UNAL, se incluyen: el desfinanciamiento estructural que sufren las instituciones de educación superior públicas; la definición de la calidad en la educación superior al considerarla como bien común; la constitución de un sistema público de educación superior que también reconozca la importancia e identidad de las instituciones técnicas, tecnológicas y universitarias públicas; el sistema de acreditación; los exámenes de Estado, y la creación de nuevas instituciones o programas académicos.

En particular, la UNAL está llamada a participar de forma interdisciplinaria en la dirección y en las discusiones actuales sobre el Hospital San Juan de Dios, al igual que en asuntos de primer orden como la modificación del Decreto 1279 de 2002, por medio del cual se establece el régimen salarial y prestacional de los y las docentes de las universidades estatales, y en general en la formulación de políticas públicas concernientes a temas de educación, salud, ambientales, de transición energética, desarrollo regional, y ciencia, tecnología e innovación, entre otros. La actual crisis civilizatoria, que incluye la crisis ambiental, requiere asimismo un liderazgo propositivo, vinculado por ejemplo a impulsar mancomunadamente proyectos de investigación interdisciplinarios y con enfoque territorial.

La UNAL es al mismo tiempo una institución pública, nacional y autónoma, que en tal condición tiene un estatus especial para reflexionar sobre las tendencias contemporáneas de la educación superior, por lo que se constituye en un espacio académico comprometido con la transformación social, la defensa de la libertad de cátedra y de expresión, y el fortalecimiento de todas las áreas del conocimiento y las artes.

La Universidad debe propender por un claro liderazgo en el desarrollo del Sistema de Educación Superior y en el trabajo conjunto con las universidades regionales, de tal manera que permita fortalecer las convocatorias de investigación o extensión compartidas, con una clara perspectiva territorial, y realizar concursos docentes

interinstitucionales o articular una red de programas en convenio que facilite la movilidad docente y estudiantil y el intercambio de saberes y conocimientos.

De igual manera, la Universidad seguirá fomentando su actividad e influencia nacional e internacional a través de alianzas estratégicas tanto con instituciones educativas y científicas como con sectores amplios y diversos, bajo principios éticos de inclusión, accesibilidad, respeto, solidaridad y responsabilidad social, garantizando así la igualdad y la equidad de oportunidades y el acceso a una educación como bien común y asegurando la permanencia de estudiantes de todos los orígenes, independientemente de su condición socioeconómica, étnica o de género. En este panorama, la Universidad estará atenta a consolidar

políticas educativas que valoren la pluralidad de pensamientos, perspectivas y orígenes.

El liderazgo de la UNAL dentro del Sistema de Educación Superior pública del país debe ser entendido como un proyecto permanente que le permitirá seguir cumpliendo su misión histórica en un contexto global en constante transformación, mediante una estrategia integral que potenciará la formación de calidad; el conocimiento como bien común; el empoderamiento de sus comunidades académicas y su entorno; la inclusión; la vinculación con la sociedad; y la sostenibilidad y su contribución a la construcción de la paz del país en condiciones de equidad y reconocimiento de su diversidad social y territorial.

E1-OG
Objetivo
general

Fortalecer a la UNAL como líder de la educación superior pública, por medio de la definición e implementación de estrategias institucionales que refuercen su misión histórica y empoderen a las comunidades académicas que la constituyen.

E1-OE1 *Objetivo específico*

- Fomentar la participación de la UNAL en la formulación, la implementación, el seguimiento y la evaluación académica de políticas públicas nacionales y regionales orientadas a la consolidación de la paz y al desarrollo de la nación desde los territorios y los maritorios.

E1-OE1-AP1 *Acciones programáticas*

Tabla 3. *Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 1*

Estratégicas	Tácticas
• Facilitar la formulación y ejecución de programas y proyectos de investigación e interrelación con la sociedad (extensión) que vinculen a las comunidades y a los formuladores de política pública para abordar los grandes desafíos del país.	• Diseñar, ejecutar y evaluar una estrategia institucional académica, social, cultural y digital para aportar a la consolidación de la paz territorial en Colombia que promueva la articulación entre las funciones misionales.

Estratégicas	Tácticas
	• Fortalecer el liderazgo territorial, nacional e internacional de la UNAL en todas sus Sedes. • Coordinar una estrategia de comunicación interna y externa con calidad y contenido para fortalecer el rol de la UNAL como ente asesor de la nación. • Promover misiones académicas para construir una agenda científica y artística para el país, que responda a la crisis polivalente en torno al cambio climático, la soberanía alimentaria, el cuidado de la vida y de la salud, la paz, el género, el modelo educativo y la ciencia, tecnología e innovación. • Articular un diálogo abierto y transversal que involucre diferentes áreas del conocimiento, que fortalezca la colaboración entre Facultades, Sedes, Centros e Institutos y otros actores, y que permita consolidar a la UNAL como centro del debate nacional a partir de la generación de conocimiento que responda a las problemáticas que afectan al país.

E1-OE2 Objetivo específico

- Liderar espacios de concertación y diálogo con los diferentes actores locales, nacionales, regionales e internacionales del sistema de educación, en pro de defender el derecho a la educación superior de calidad en Colombia y la idea del conocimiento como bien común.

E1-OE2-AP2 Acciones programáticas

Tabla 4. Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 1

Estratégicas	Tácticas
• Liderar las discusiones nacionales sobre educación superior, artes, ciencias de la salud, agropecuarias, naturales y exactas, sociales y humanidades, ingenierías, tecnología e innovación, con el objetivo de incidir en la toma de decisiones públicas.	• Diseñar, ejecutar y evaluar los resultados de las estrategias institucionales para proyectar a la UNAL como líder de la educación superior pública colombiana según sus fines misionales. • Promover las reformas legales para incrementar el presupuesto de las universidades estatales y en ciencia tecnología e innovación.

Estratégicas	Tácticas
	• Ser un referente nacional en los procesos de evaluación institucionales, académicos, de generación de conocimiento y de divulgación, mediante la definición de modelos y métricas responsables y pertinentes, y de una política de propiedad intelectual. • Desarrollar una Política de Relaciones Exteriores sostenible que potencie las dinámicas de relacionamiento local, regional y global en la UNAL según sus funciones misionales y a partir de la integración de las diversas líneas de trabajo académico. • Fortalecer el relacionamiento y la articulación con instituciones educativas, técnicas y tecnológicas, universidades, y otros actores gubernamentales y no gubernamentales de los niveles local, regional, nacional e internacional, en un marco de respeto por la diferencia, la autonomía académica y el reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad de los territorios.



Foto: Sede Medellín | Archivo Unimedios.

E1- OE3 Objetivo específico

- Consolidar el liderazgo de la UNAL mediante transformaciones institucionales, programas y proyectos que inspiren a otras entidades científicas y de educación superior, para promover las políticas públicas y los cambios sociales, culturales y digitales que el país requiere.

E1-OE3-AP3 Acciones programáticas

Tabla 5. Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 1

Estratégicas	
• Consolidar la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU) (centros de excelencia, centros y focos de pensamiento, observatorios, programas y proyectos de interés institucional) como espacio estratégico de articulación y producción de conocimiento orientado a proyectar las funciones misionales de la UNAL para incidir en el desarrollo territorial, la innovación y la formulación de políticas públicas. • Culminar el proceso de creación y consolidación del Instituto Nacional de Investigación, Innovación y Política Educativa - CUENCO para articular en este campo las iniciativas existentes y las funciones misionales de la UNAL; coordinar transformaciones pedagógicas internas y generar propuestas de política pública de la UNAL hacia el país. • Redefinir la orientación y el modelo académico de la Facultad de Ciencias de la Vida como proyecto que articule las capacidades institucionales a partir de un enfoque territorial e interdisciplinario de la salud pública integral.	• Participar en la gestión del proceso de reapertura del Hospital Universitario San Juan de Dios y del Instituto Materno Infantil (HUSJDMI), para avanzar en el cumplimiento de las funciones misionales de la UNAL con una perspectiva integrada de escuela de la UNAL para el país, para promover la formación interprofesional, la investigación, el diálogo de saberes y la recuperación del patrimonio cultural de la nación. • Fortalecer el liderazgo de la UNAL en la consecución y consolidación de espacios de prácticas clínicas y pasantías en áreas de la salud, con el propósito de asegurar los requerimientos actuales y posibilitar la ampliación de la cobertura para garantizar las necesidades de formación como una responsabilidad del sector público, y para contribuir a las demandas del país en salud y en educación en salud. • Fortalecer el Hospital Universitario Nacional (HUN), apoyar su expansión y proyectarlo en los territorios de las Sedes de la UNAL.



EJE 1

Liderazgo en la educación superior colombiana

OG: Fortalecer a la UNAL como líder de la educación superior pública, por medio de la definición e implementación de estrategias institucionales que refuercen su misión histórica y empoderen a las comunidades académicas que la constituyen.

OG Objetivo General

OE Objetivo Específico

Acciones programáticas estratégicas

Acciones programáticas tácticas

OE 1

Fomentar la participación de la UNAL en la formulación, la implementación, el seguimiento y la evaluación académica de políticas públicas nacionales y regionales orientadas a la consolidación de la paz y al desarrollo de la nación desde los territorios y los maritorios.

- Facilitar la formulación y ejecución de programas y proyectos de investigación e interrelación con la sociedad (extensión) que vinculen a las comunidades y a los formuladores de política pública para abordar los grandes desafíos del país.

- Diseñar, ejecutar y evaluar una estrategia institucional académica, social, cultural y digital para aportar a la consolidación de la paz territorial en Colombia que promueva la articulación entre las funciones misionales.
- Fortalecer el liderazgo territorial, nacional e internacional de la UNAL en todas sus Sedes.
- Coordinar una estrategia de comunicación interna y externa con calidad y contenido para fortalecer el rol de la UNAL como ente asesor de la nación.
- Promover misiones académicas para construir una agenda científica y artística para el país, que

responda a la crisis polivalente en torno al cambio climático, la soberanía alimentaria, el cuidado de la vida y de la salud, la paz, el género, el modelo educativo y la ciencia, tecnología e innovación.

- Articular un diálogo abierto y transversal que involucre diferentes áreas del conocimiento, que fortalezca la colaboración entre Facultades, Sedes, Centros e Institutos y otros actores, y que permita consolidar a la UNAL como centro del debate nacional a partir de la generación de conocimiento que responda a los problemas que afectan al país.

OE 2

Liderar espacios de concertación y diálogo con los diferentes actores locales, nacionales, regionales e internacionales del sistema de educación, en pro de defender el derecho a la educación superior de calidad en Colombia y la idea del conocimiento como bien común.

- Liderar las discusiones nacionales sobre educación superior, artes, ciencias de la salud, agropecuarias, naturales y exactas, sociales y humanidades, ingenierías, tecnología e innovación, con el objetivo de incidir en la toma de decisiones públicas.

- Diseñar, ejecutar y evaluar los resultados de las estrategias institucionales para proyectar a la UNAL como líder de la educación superior pública colombiana según sus fines misionales.
- Promover las reformas legales para incrementar el presupuesto de las universidades estatales y en ciencia tecnología e innovación.
- Ser un referente nacional en los procesos de evaluación institucionales, académicos, de generación de conocimiento y de divulgación, mediante la definición de modelos y métricas responsables y pertinentes, y de una política de propiedad intelectual.

- Desarrollar una Política de Relaciones Exteriores sostenible que potencie las dinámicas de relacionamiento local, regional y global en la UNAL según sus funciones misionales y a partir de la integración de las diversas líneas de trabajo académico.
- Fortalecer el relacionamiento y la articulación con instituciones educativas, técnicas y tecnológicas, universidades, y otros actores gubernamentales y no gubernamentales de los niveles local, regional, nacional e internacional, en un marco de respeto por la diferencia, la autonomía académica y el reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad de los territorios.

Consolidar el liderazgo de la UNAL mediante transformaciones institucionales, programas y proyectos que inspiren a otras entidades científicas y de educación superior, para promover las políticas públicas y los cambios sociales, culturales y digitales que el país requiere.

- Consolidar la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU) (centros de excelencia, centros y focos de pensamiento, observatorios, programas y proyectos de interés institucional) como espacio estratégico de articulación y producción de conocimiento orientado a proyectar las funciones misionales de la UNAL para incidir en el desarrollo territorial, la innovación y la formulación de políticas públicas.
- Culminar el proceso de creación y consolidación del Instituto Nacional de Investigación, Innovación y Política Educativa - CUENCO para articular en este campo las iniciativas existentes y las funciones misionales de la UNAL, coordinar transformaciones pedagógicas

- internas y generar propuestas de política pública de la UNAL hacia el país.
- Participar en la gestión del proceso de reapertura del Hospital Universitario San Juan de Dios y del Instituto Materno Infantil (HUSJDMI), para avanzar en el cumplimiento de las funciones misionales de la UNAL con una perspectiva integrada de escuela de la UNAL para el país, para promover la formación interprofesional, la investigación, el diálogo de saberes y la recuperación del patrimonio cultural de la nación.
- Fortalecer el Hospital Universitario Nacional (HUN), apoyar su expansión y proyectarlo en los territorios de las Sedes de la UNAL.

- Redefinir la orientación y el modelo académico de la Facultad de Ciencias de la Vida como proyecto que articule las capacidades institucionales a partir de un enfoque territorial e interdisciplinario de la salud pública integral.
- Fortalecer el liderazgo de la UNAL en la consecución y consolidación de espacios de prácticas clínicas y pasantías en áreas de la salud, con el propósito de asegurar los requerimientos actuales y posibilitar la ampliación de la cobertura para garantizar las necesidades de formación como una responsabilidad del sector público, y para contribuir a las demandas del país en salud y en educación en salud.

Figura 4. Estructura articuladora del Eje 1.

Fuente: elaboración propia.



Foto: Sede Medellín | Archivo Unimedios.



**AUTONOMÍA
Y DEMOCRATIZACIÓN
DE LA VIDA
UNIVERSITARIA**



Eje 2: Autonomía y democratización de la vida universitaria

Fundamentación conceptual y analítica

A partir de la Constitución Política de 1991, Colombia se define como un Estado Social de Derecho, organizado como República y dotado de un régimen democrático que descansa en la soberanía popular (artículo 3), razón por la cual el principio de autonomía se encuentra presente en la Carta Política y se halla vinculado, de manera expresa, a la autonomía universitaria (artículo 69).

Como se deduce de la argumentación precedente, en primer lugar que el Estado colombiano sea una República, significa que la “cosa pública” (*res publica*), a saber: los cargos, las normas y las instituciones, se deben disponer para responder a intereses comunes (singulares y colectivos), no a intereses meramente particulares o privados, y además que los sujetos se deben formar de manera que puedan gozar de una ciudadanía activa, acompañada de la noción de libertad como no-dominación.

En segundo lugar, el principio de soberanía popular indica que el pueblo, en su pluralidad inherente (artículo 1), puede ejercer su poder a través de representantes o de manera (relativamente) directa, lo que ha sido bien desarrollado por la jurisprudencia y por la Ley 1757 de 2015 (Ley de participación ciudadana), la cual tiene el mérito, entre otros aspectos, de conectar instancias formales e informales de participación y toma de decisiones.

En este contexto, en el que se vinculan estrechamente democracia, autonomía y principios republicanos, adquieren sentido los artículos 67 y 69 de la Constitución de 1991. El primero de ellos enuncia con claridad que la educación debe formar en la democracia: “[...] la educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia [...]”. El segundo garantiza la autonomía universitaria y establece que las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos.

Posteriormente, la Ley 30 de 1992, que reglamenta el ejercicio del derecho constitucional a la educación superior, establece en el artículo 3 que el Estado debe garantizar la autonomía universitaria, y el artículo 4 señala que

la educación superior despertará 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. Por ello, la Educación Superior se desarrollará en un marco de libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra.

En esa misma línea, el artículo 28 establece que:

La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

El Decreto 1210 de 1993 reestructuró el Régimen Orgánico Especial de la UNAL, y sobre su misionalidad estableció claramente en su artículo 2 que “la Institución deberá formar ciudadanos libres y promover valores democráticos”. En este mismo artículo se refiere a las finalidades de: (i) hacer partícipes de los beneficios de las actividades académica e investigativa a los diversos sectores que conforman la nación colombiana, y (ii) estimular la participación e integración de los y las estudiantes para lograr los fines de la educación superior.

En 1997 el Gobierno nacional suscribió la “Recomendación relativa a la condición del personal docente” de la Unesco y la OIT, en la cual se recomienda reconocerle al personal docente el derecho a participar en los órganos rectores universitarios y a elegir una mayoría en los órganos académicos. Además establece que entre los principios de la colegialidad se encuentra “la política de participación de todos los interesados en las actividades y estructuras internas de adopción de decisiones y la creación de mecanismos consultivos” (Unesco y OIT, 1997).

Por último, el Acuerdo 011 de 2005 del CSU de la UNAL, por medio del cual se adoptó el Estatuto General, consignó los siguientes artículos alusivos a la participación y la autonomía universitarias:

Artículo 4. Principios de la organización.

8. Participación. “La Universidad debe propiciar el ambiente y los mecanismos para que la comunidad universitaria intervenga en las decisiones, los procesos y acciones que la afectan”.

Artículo 5. Régimen de autonomía. “La organización [...] tiene capacidad para regular con independencia y con sujeción a la Constitución Política y a la Ley todas las materias de naturaleza académica, financiera y administrativa, indispensables para el cumplimiento de su objeto, y principalmente las siguientes:

1. La organización académica y administrativa de los niveles: Nacional, de Sede, de Facultad y de otras modalidades organizativas, y la forma de designación de sus directivas. Se observarán para este efecto los principios de no duplicidad funcional y de eficiencia, y se establecerá una estructura básica, y criterios o directrices para la organización de los niveles de Sede y de Facultad”.

Así resulta claro que, aunque el ejercicio de la autonomía está delimitado por los lineamientos constitucionales y legales que orientan la política pública de educación del Estado colombiano, es necesario señalar que el desarrollo legal del principio de autonomía ha implicado restricciones

importantes para esta, especialmente en sus elementos gubernativos. La Ley 30 de 1992 interpretó el artículo 69 de la Constitución en el sentido más estrecho de “designar sus autoridades académicas y administrativas” (Ley 30 de 1992, artículo 28), por lo que excluye la posibilidad de diseñar y disponer las estructuras de gobierno.

Así, en primer lugar, la Ley 30 estandarizó un modelo de gobierno presidido por tres instancias: Consejo Superior Universitario (CSU), Consejo Académico (CA) y Rector (artículo 62). En segundo lugar, se determinó que las instituciones públicas de educación superior “se organizarán de tal forma que en sus órganos de dirección estén representados el Estado y la comunidad académica” (artículo 64), y en tercer lugar, tras establecer que el CSU es el máximo órgano de gobierno, fijó su composición específica dejando además a la comunidad universitaria en minoría con respecto a la representación estatal (artículo 64).

Ahora bien, salvo la composición triádica del gobierno universitario (CSU, CA y Rector) y la composición específica del CSU, que para su reforma requerirían un trámite legislativo que modifique la Ley 30 y el Decreto 1210,



Foto: Sede Manizales | Archivo Unimédios.

la UNAL conserva su autonomía para modificar tanto la composición del CA, de los Consejos de Sede y de Facultad como la forma de elegir al rector, a los decanos y directores de institutos interfacultades e interse-des, y a los directores de departamentos y escuelas, y también las competencias y frecuencia de la convocatoria de los Claustros y Colegiaturas, entre otros aspectos. En cualquier caso, la aprobación última de estas transformaciones descansa en el CSU.

A lo anterior es necesario agregarle que las limitaciones a la autonomía gubernativa han confluído con el estado de desfinanciación en el que se encuentran las universidades públicas, asunto que ha generado un extenso debate sobre la necesidad de reformar los artículos 86 y 87 de la Ley 30. La situación de desfinanciación ha acelerado procesos de mercantilización del conocimiento, deformando su carácter de bien común al introducir la idea de que, aunque el conocimiento se produzca colectivamente y deba estar en función de la comunidad universitaria y de la sociedad colombiana, este termina tratándose como un bien de uso y provecho privado o particular.



A su vez, las funciones misionales de docencia, investigación y extensión tienden a externalizarse, mientras que el trabajo docente y el trabajo en general entran en lógicas de precarización. Además, la administración y el gobierno universitario tienden a asimilarse a formas empresariales de gestión. Este ambiente ha resultado afín con la constitución de oligarquías académicas que, apelando a una noción estrecha de mérito y pertinencia, han empezado a responder a intereses privados internos y externos, acentuados por las orientaciones que han predominado en la política educativa de las últimas décadas. En este contexto se destaca la importancia de avanzar en la formalización de los trabajadores tercerizados y en mejorar sus condiciones laborales, garantizando estabilidad y bienestar para el personal. También es necesario asegurar garantías para la participación sindical en los procesos institucionales, incluyendo una representación activa en los cuerpos colegiados.

La superposición de limitaciones estructurales-legales a la autonomía gubernativa, y la creciente desfinanciación/mercantilización del conocimiento y la educación han tenido un fuerte impacto sobre los procesos de participación, al desestimular la intervención activa de los diferentes estamentos en los espacios institucionales, puesto que sus sensibilidades y razonamientos no poseen efectos vinculantes. Así, la idea de educar en democracia y para la democracia termina siendo un elemento fundamentalmente retórico y vaciado de sentido, lo cual se agrava con la intensificación de dinámicas individualistas hipercompetitivas, según las cuales el conocimiento y la educación son solo medios para conseguir metas económicas particulares, contexto en el que lo vocacional se sacrifica por lo laboral sin que exista garantía real de empleabilidad.

Desde diferentes espacios de participación se ha advertido sobre el déficit de democracia universitaria, que ya, aunque de manera limitada, había sido reconocido por la propia institucionalidad de la UNAL en el núcleo estratégico de “Gobernanza” del Plei 2034-2.0. El PGD 2025-2027

propone adelantar acciones tendientes a robustecer la autonomía mediante un proceso constituyente interno dirigido a la democratización del gobierno y la vida universitaria. Este tiene como punto de partida que el conocimiento representa un bien común cuyos beneficios deben permanecer comunes; que los diversos estamentos –en la medida en que son los que, en su pluralidad, generan el conocimiento– deben ser el sujeto de la autonomía universitaria, y que, en consecuencia, estudiantes, docentes y personal administrativo deben alcanzar mayor representación y capacidad de decisión en los órganos de dirección de la UNAL.

La reforma del gobierno universitario deberá contemplar la representación equitativa de las diferentes Sedes y estamentos, promoviendo la inclusión y la diversidad en la toma de decisiones. Se requiere de una estructura gubernativa que logre responder a las necesidades locales y regionales, capaz de superar el excesivo centralismo en la toma de decisiones. Asimismo urge incluir a los egresados en las dinámicas de gobierno, mediante la creación de espacios de representación o a través de mecanismos como observatorios que permitan canalizar sus aportes y brindar sus diversas perspectivas. Por último, la reforma del gobierno universitario requiere fortalecer las organizaciones estudiantiles y los diferentes dispositivos de expresión y participación de la comunidad universitaria, además de diseñar e implementar mecanismos que, soportándose en plataformas digitales, aumenten la transparencia en los procesos de deliberación y adopción de decisiones vinculantes, y que a la vez impidan la emergencia y reproducción de prácticas clientelistas.

En síntesis, la autonomía universitaria es la capacidad de autodeterminación relativa en términos gubernativos, administrativos, académicos y para la gestión de los recursos públicos, pero a su vez una afirmación de independencia respecto a poderes externos (políticos, partidistas, religiosos, económicos o de cualquier otro tipo). En virtud de esta consideración, el

proceso constituyente universitario se proyecta como una deliberación amplia e incluyente sobre, al menos, los siguientes aspectos: (i) composición, funciones y características de los cuerpos colegiados, (ii) designación y elección de las autoridades académicas, (iii) formas y mecanismos de participación democrática, (iv) fortalecimiento de la cultura política democrática de la comunidad universitaria, y (v) reconocimiento y fortalecimiento de las organizaciones de la comunidad universitaria.

En este sentido, este eje se plantea como el horizonte de la profundización de la democracia y de la autonomía universitarias, entendiéndolas como la capacidad que posee la comunidad universitaria en su conjunto para autodeterminarse tanto académica como administrativa, presupuestal y misionalmente, a la vez que afirma su independencia frente a los poderes externos e internos que puedan desdibujar su misionalidad. La educación como derecho fundamental y el conocimiento como bien común exigen que el sujeto de la autonomía sea la propia comunidad universitaria.

Además, este eje propone fortalecer los lazos con la comunidad graduada de la UNAL, quienes forman parte de su memoria activa y constituyen el nexo más cotidiano entre la Universidad y la sociedad. Actualmente los egresados –hombres y mujeres– señalan que existen barreras notorias para mantener sus vínculos con la Universidad, lo cual dificulta su reconocimiento como parte de la comunidad universitaria. Por eso se propone promover y profundizar su integración democrática en la vida universitaria, a través de una política nacional que le dé consistencia al programa de egresados y que fomente la creación de espacios en los que ellos participen en la política institucional, vinculándolos de manera más armoniosa en las funciones misionales y para alcanzar su reconocimiento pleno como estamento universitario.



Foto: Sede Amazonia | Archivo Unimedios.

E2-OG
Objetivo
general

Generar las condiciones para que la comunidad universitaria se asuma como el sujeto de la autonomía, mediante la democratización del gobierno universitario y la vida académica, propiciando la toma de decisiones participativa y la inclusión equitativa de todos los estamentos, bajo el reconocimiento de las subjetividades y con el propósito de formar ciudadanías críticas y reflexivas, a partir de la concepción de la educación como un derecho fundamental y del conocimiento como un bien común.

E2-OE1 Objetivo específico

- Establecer el proceso constituyente universitario en el marco de las normas de la UNAL, de manera que permita construir una propuesta para democratizar el gobierno y la vida universitaria.

E2-OE1-AP1 Acciones programáticas

Tabla 6. Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 2

Estratégicas	Tácticas
• Establecer las condiciones y garantías necesarias para el desarrollo del proceso constituyente universitario, mediante la regulación de la composición y las funciones de los cuerpos colegiados, la designación de las autoridades académicas y los mecanismos y formas de participación y decisión.	• Fortalecer la cultura política democrática y las organizaciones de la comunidad universitaria. • Desarrollar una estrategia pedagógica y comunicativa que le permita a la comunidad universitaria acercarse a los conceptos, significados y mecanismos participativos del proceso constituyente universitario.

E2-OE2 Objetivo específico

- Ampliar y cualificar los escenarios de debate y construcción colectiva dentro de la comunidad universitaria, para que el ejercicio de la autonomía implique un proceso democrático que reconozca la participación y las representaciones estamentarias, así como la pluralidad interna de la UNAL.

E2-OE2-AP2 Acciones programáticas**Tabla 7.** Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 2

Estratégicas	Tácticas
• Diseñar una política de derechos humanos, memoria, seguridad humana y convivencia que promueva el cuidado de la vida universitaria, la promoción de los valores democráticos y la construcción de la paz en los campus.	• Diseñar e implementar un programa de cultura política democrática en la UNAL, que promueva el pensamiento sensible y las artes en los escenarios de debate y construcción colectiva, de tal manera que contribuya a consolidar la autonomía, la diversidad cognitiva y la democratización de la vida universitaria. • Diseñar e implementar un programa encaminado a garantizar y promover el ejercicio de las representaciones estudiantil, profesoral, de egresados y del personal administrativo ante los cuerpos colegiados.

E2-OE3 Objetivo específico

- Garantizar el ejercicio de gobierno universitario en forma deliberativa, consensual y transparente, de manera que permita el respeto de los disensos, la recuperación de la confianza y la participación de la comunidad en la definición de las políticas institucionales.

E2-OE3-AP3 Acciones programáticas**Tabla 8.** Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 2

Estratégicas	Tácticas
• Diseñar una hoja de ruta para que la deliberación, la formación de consensos y disensos y la transparencia permitan adoptar decisiones colectivamente vinculantes.	• Establecer un conjunto de acciones que garanticen la transparencia, el acceso a la información institucional y las veedurías de la comunidad universitaria, en el marco de la consolidación del Sistema de Integridad y Probidad.

E2-OE4 Objetivo específico

- Reformular de manera participativa la política de la comunidad egresada, tanto en el Nivel Nacional como de Sede y de Facultad, en los programas de pregrado y posgrado, con el propósito de promover sus vínculos para que sean reconocidos como integrantes de la comunidad universitaria en el marco de la construcción de un Estatuto de la comunidad egresada.

E2-OE4-AP4 Acciones programáticas

Tabla 9. Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 2

Estratégicas	Tácticas
• Estructurar un sistema de egresados y egresadas que articule las iniciativas de las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, fortaleciendo la política institucional para orientar sus programas hacia objetivos comunes.	• Fomentar y apoyar los espacios participativos y organizativos de los egresados y las egresadas. • Establecer el Estatuto de la comunidad egresada mediante un proceso participativo que comprenda su reconocimiento pleno como estamento universitario.



Foto: Sede Orinoquia | Archivo Unimedios.



EJE 2

Autonomía y democratización de la vida universitaria

OG: Generar las condiciones para que la comunidad universitaria se asuma como el sujeto de la autonomía, mediante la democratización del gobierno universitario y la vida académica, propiciando la toma de decisiones participativa y la inclusión equitativa de todos los estamentos, bajo el reconocimiento de las subjetividades y con el propósito de formar ciudadanías críticas y reflexivas, a partir de la concepción de la educación como un derecho fundamental y del conocimiento como un bien común.

OG Objetivo General

OE Objetivo Específico

Acciones programáticas estratégicas

Acciones programáticas tácticas

OE 1	Establecer el proceso constituyente universitario en el marco de las normas de la UNAL, de manera que permita construir una propuesta para democratizar el gobierno y la vida universitaria.	• Establecer las condiciones y garantías necesarias para el desarrollo del proceso constituyente universitario, mediante la regulación de la composición y las funciones de los cuerpos colegiados, la designación de las autoridades académicas y los mecanismos y formas de participación y decisión.	• Fortalecer la cultura política democrática y las organizaciones de la comunidad universitaria. • Desarrollar una estrategia pedagógica y comunicativa que le permita a la	comunidad universitaria acercarse a los conceptos, significados y mecanismos participativos del proceso constituyente universitario.
OE 2	Ampliar y cualificar los escenarios de debate y construcción colectiva dentro de la comunidad universitaria, para que el ejercicio de la autonomía implique un proceso democrático que reconozca la participación y las representaciones estamentarias, así como la pluralidad interna de la UNAL.	• Diseñar una política de derechos humanos, memoria, seguridad humana y convivencia que promueva el cuidado de la vida universitaria, la promoción de los valores democráticos y la construcción de la paz en los campus.	• Diseñar e implementar un programa de cultura política democrática en la UNAL, que promueva el pensamiento sensible y las artes en los escenarios de debate y construcción colectiva, de tal manera que contribuya a consolidar la autonomía, la diversidad cognitiva y la democratización de la vida universitaria.	• Diseñar e implementar un programa encaminado a garantizar y promover el ejercicio de las representaciones estudiantil, profesoral, de egresados y del personal administrativo ante los cuerpos colegiados.
OE 3	Garantizar el ejercicio de gobierno universitario en forma deliberativa, consensual y transparente, de manera que permitan el respeto de los disensos, la recuperación de la confianza y la participación de la comunidad en la definición de las políticas institucionales.	• Diseñar una hoja de ruta para que la deliberación, la formación de consensos y disensos, y la transparencia permitan adoptar decisiones colectivamente vinculantes.	• Establecer un conjunto de acciones que garanticen la transparencia, el acceso a la información institucional y las	veedurías de la comunidad universitaria, en el marco de la consolidación del Sistema de Integridad y Probidad.
OE 4	Reformular de manera participativa la política de la comunidad egresada, tanto en el Nivel Nacional como de Sede y de Facultad, en los programas de pregrado y posgrado, con el propósito de promover sus vínculos para que sean reconocidos como integrantes de la comunidad universitaria en el marco de la construcción de un Estatuto de la comunidad egresada.	• Estructurar un sistema de egresados y egresadas que articule las iniciativas de las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, fortaleciendo la política institucional para orientar sus programas hacia objetivos comunes.	• Establecer el Estatuto de la comunidad egresada mediante un proceso participativo que comprenda su reconocimiento pleno como estamento universitario.	• Fomentar y apoyar los espacios participativos y organizativos de los egresados y las egresadas.

Figura 5. Estructura articuladora del Eje 2.

Fuente: elaboración propia.



Entendiendo el conocimiento como bien común, en la UNAL se debe entender la integración académica como la interrelación efectiva de sus funciones misionales: investigación, docencia y extensión (interrelación con la sociedad), mediante metodologías que reconozcan y valoren la producción de nuevos conocimientos con la determinación imperativa de incluir en ellos las diversas trayectorias académicas y las formas de aprender y enseñar, lo mismo que las distintas aproximaciones al conocimiento y los saberes, reconocidos hoy a partir de las artes, ciencias, ingenierías, tecnologías y humanidades que forman parte de la diversidad tanto en la sociedad como en la UNAL.

Vista así, la integración académica de la UNAL no solo fortalece su calidad educativa, sino que además impulsa su capacidad para generar un impacto positivo en la sociedad, abordando problemas complejos a partir de múltiples perspectivas y promoviendo el desarrollo de soluciones creativas y efectivas. Para ello se propone: definir líneas integradas de trabajo académico; consolidar una política universitaria que facilite la innovación, la extensión y las iniciativas productivas; fortalecer un sistema interno de aseguramiento de la calidad académica buscando la mejora continua; y desarrollar un sistema interno de ciencia, tecnología, innovación y creación que facilite, en todas las áreas del conocimiento, el acceso universal a ellas y a las capacidades de investigación.

Así mismo, enfatiza en la importancia de continuar la diversificación de las formas de admisión a la Universidad y de desarrollar rutas curriculares flexibles que le permita al estudiantado explorar sus intereses y aspiraciones, al tiempo que se alinean con las demandas del entorno social, productivo y cultural. Esto no sería factible sin diversificar las trayectorias académicas de los y las estudiantes de pregrado y posgrado, buscando ante todo su formación integral, y considerando la diversidad de la sociedad colombiana y las necesidades específicas de los territorios y del país en general. Además involucra la implementación

de estrategias combinadas –académicas y de bienestar– que hagan efectivas las posibilidades de ingreso, permanencia y egreso en la UNAL de las poblaciones con dificultades específicas, y que fomenten la calidad de los programas académicos. Este enfoque busca no solo ofrecer una formación académica de alta calidad, sino además promover el crecimiento personal y profesional del estudiantado y su adaptación a sus diversas realidades y aspiraciones. Cada estudiante posee un bagaje de saberes y experiencias que, al integrarlas en el entorno académico, enriquecen el proceso educativo y contribuyen a la construcción colectiva de una sociedad más equitativa y diversa.

Desde luego que el concepto de integración adoptado en este PGD no deja de lado los diferentes ámbitos que cobija la gestión administrativa y su armonización en función de la vida académica y universitaria, y, por el contrario, reconoce la importancia de un diálogo reflexivo y participativo que involucre a los diferentes estamentos, orientado a identificar e implementar alternativas dirigidas a cerrar las brechas existentes entre los procesos administrativos y misionales, incluyendo, entre otros, los asociados con la adecuación organizacional, los servicios TIC, la comunicación estratégica y organizacional, la administración del patrimonio, la infraestructura física, los datos y estadísticas, y los sistemas de gestión en general.

También cubre el fortalecimiento de las dependencias asociadas con el Sistema de Información Académica, como la Dirección Nacional de Información Académica, Registro y Matrícula (Dinara), las Direcciones Académicas y las oficinas de registro, dada su importancia misional. Se trata de concebir una administración orientada al apoyo de lo académico para garantizar que los recursos y esfuerzos de la Universidad se dirijan de manera efectiva hacia el cumplimiento de su misión, promoviendo una cultura de excelencia y mejora continua en todos los aspectos de la vida universitaria. La figura 6 muestra el mapa de ruta del nodo 2: Integración académica.



NODO 2
INTEGRACIÓN ACADÉMICA

Comunidad universitaria
Entidades gubernamentales u organizaciones externas
OG Objetivo General OE Objetivo Específico

Eje 3: Trayectorias académicas diversas

OG: Diversificar y flexibilizar tanto las trayectorias académicas de aspirantes o estudiantes de pregrado y posgrado como los procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante el desarrollo de estrategias que faciliten el ingreso, la permanencia y el egreso, y que fomenten la formación integral para responder a su realización personal, a la diversidad de la sociedad colombiana y a los problemas, intereses, conocimientos y proyecciones de las comunidades en los territorios.

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

OG: Consolidar líneas de trabajo académico, estrategias institucionales y programas de internacionalización del conocimiento, en diálogo con otros actores sociales y con las comunidades territoriales, que propicien la integración de la docencia, la investigación y la extensión (interrelación con la sociedad) en los niveles local, regional y global. Esta integración se realizará por medio de programas de trabajo y planes de acción acordes con los criterios de valoración académica y la formación integral, orientados por principios de pertinencia social –o relevancia en las áreas respectivas del saber–, transparencia y participación, dentro del marco del conocimiento como bien común.

Eje 5: Administración al servicio de la vida académica

OG: Garantizar las condiciones institucionales y organizacionales que posibiliten el diálogo y la reflexión entre el personal administrativo, las directivas, el profesorado y el estudiantado, para acompasar, a través de decisiones estratégicas, las funciones administrativas con la misión académica de la UNAL.

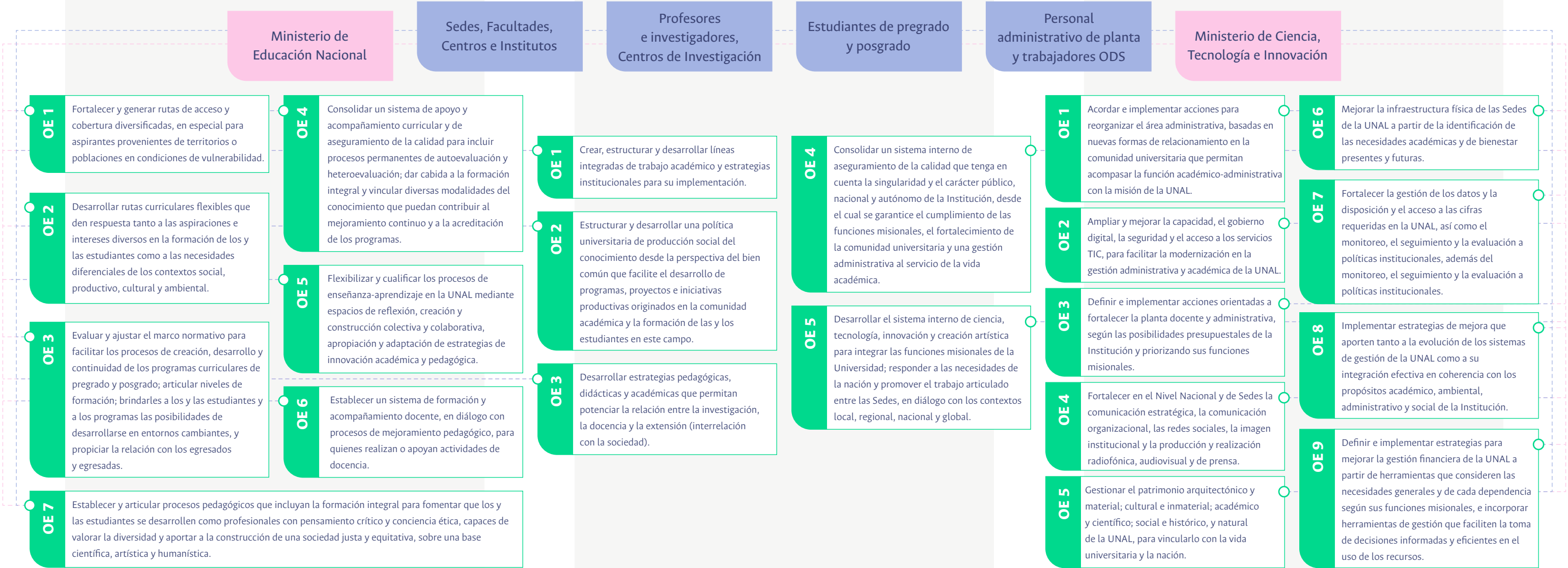


Figura 6. Mapa de ruta del nodo 2: Integración académica

Fuente: elaboración propia.



TRAYECTORIAS ACADÉMICAS DIVERSAS



Eje 3: Trayectorias académicas diversas

Fundamentación conceptual y analítica

De los 5.700 admitidos semestralmente a la UNAL, alrededor de 500 proceden de municipios con un índice de pobreza multidimensional mayor al 50 %. La Universidad ha asumido su compromiso con esta población estudiantil, inicialmente a través de los programas de admisión especial PAES, PEAMA y PAET, dirigidos a poblaciones específicas, mediante acciones afirmativas para brindarles la oportunidad de estudiar en la UNAL, y más recientemente a través de los Planes Integrales de Cobertura (PIC) del MEN en las SPN y en las SA, aunque los términos de su versión actual son imposibles de cumplir. Por eso es indispensable formular una propuesta que le permita a la Universidad renegociar los objetivos del programa a partir tanto de las capacidades reales de las Sedes como de las necesidades de los territorios. Esto incluye, por una parte, acompañar la definición de los Planes de Desarrollo de las SPN, diseñar con ellas programas académicos de pregrado y posgrado que permitan cubrir, con una planta docente pequeña, las necesidades de formación amplias y cambiantes de su entorno, e incluir a formadores de las comunidades que puedan enseñar incluso en su lengua nativa, para lograr un intercambio de saberes y una enseñanza acorde con su identidad.

Así mismo, la movilidad académica y territorial, junto con la conectividad regional, son elementos clave para enriquecer la experiencia educativa. Es necesario promover la movilidad de estudiantes y docentes entre Sedes y regiones, lo que no solo amplía las oportunidades de aprendizaje, sino que además fomenta la cohesión institucional. Se plantea diseñar programas adaptados a las características territoriales y a los nuevos paradigmas educativos inclusivos, que promuevan alternativas frente a la actual crisis socioecológica, y también la colaboración entre diferentes áreas del conocimiento.

Por otra parte, se propone desarrollar programas piloto para acompañar la formación de estudiantes de

grado 11 en municipios PDET y ZOMAC, e implementar con ellos un tránsito directo a través de los programas de admisión especial. Esta experiencia piloto servirá de modelo para estructurar un proceso de admisión alterno y complementario al existente, que fortalezca la educación pública en el país, y que se constituirá en un espacio de cualificación pedagógica tanto para el cuerpo docente como para las Maestrías en Enseñanza de la Universidad, todo esto apoyado por las acciones de bienestar que le permitan al estudiantado completar sus estudios lejos de su entorno familiar. Además, se propone realizar la autoevaluación del primer año del PAET, aunarla con los resultados de las autoevaluaciones del PAES y del PEAMA, y con base en ellas ajustar la normatividad para considerar otras autoevaluaciones posibles, y el apoyo que los tres programas de admisión especial reciben para desarrollarlas. También se considera pertinente implementar mecanismos de divulgación para que los aspirantes conozcan los planes curriculares y los campos de desempeño profesional de todos los planes de estudio ofrecidos por la Universidad, además de asignaturas de primeros semestres que introduzcan al estudiante en el plan de estudios.

El acceso y la transición fluida entre la educación media y la superior son fundamentales para garantizar una educación inclusiva y equitativa. Para lograrlo, se propone implementar programas de nivelación académica y adaptación integral para los y las estudiantes de nuevo ingreso, que les permitan afrontar adecuadamente los retos asociados con la vida universitaria. Además, se evaluará la creación de exámenes de admisión diferenciales con un enfoque interseccional, que favorezca la inclusión de poblaciones históricamente excluidas. Este enfoque incluye el fortalecimiento del bienestar estudiantil, con el fin de asegurar que los y las estudiantes tengan las mismas oportunidades de acceder y avanzar en su formación académica.

La diversificación y flexibilización de las opciones de ingreso y egreso es esencial para hacer la Universidad más inclusiva y asequible a una población estudiantil diversa por naturaleza. Es así como la flexibilización de las rutas curriculares implica, de una parte, analizar con las comunidades y otros actores sociales la pertinencia de ofrecer programas adecuados, tanto para las aspiraciones e intereses del estudiantado como para las necesidades de la sociedad y de los territorios, y, de otra, ampliar la oferta de programas de posgrado los y las estudiantes puedan iniciar desde el pregrado, para completar formaciones pedagógicas, transdisciplinarias, de investigación o de profundización. Además es indispensable crear alianzas interinstitucionales con entes públicos y privados para garantizar que los y las estudiantes tengan acceso a prácticas académicas de calidad, acordes con sus necesidades de aprendizaje y que faciliten su inclusión en el mundo laboral. Así, la Universidad dará respuesta a necesidades territoriales, de actualización profesional o del contexto, y mejorará la proyección profesional de sus egresados.

La integración de diversas disciplinas en la investigación y la extensión universitaria es esencial para abordar los problemas complejos de la sociedad actual. Fomentar la interdisciplinariedad les permitirá a estudiantes y docentes aportar soluciones innovadoras y más completas. Este enfoque también promueve una formación integral, que no solo se centra en el conocimiento académico, sino que además considera espacios de acompañamiento, por medio de los cuales, por ejemplo, la comunidad egresada y pensionada pueda compartir su experiencia, promoviendo el aprendizaje intergeneracional. Aquí también es crucial incluir perspectivas interculturales en los programas académicos, para enriquecer la formación universitaria asegurando que los y las estudiantes desarrollen una comprensión más amplia y diversa del mundo.

Otro aspecto que se debe considerar en pro de la diversificación de las trayectorias académicas del estudiantado es la evaluación y el ajuste del marco normativo sobre los procesos de creación, desarrollo y continuidad de programas curriculares de pregrado y posgrado. Para



Foto: Sede Palmira | Archivo Unimedios.

eso es indispensable culminar el proceso de reforma de los posgrados, a fin de responder a los problemas que enfrentan tanto los programas como el estudiantado, el personal docente y administrativo involucrados, y además brindar un marco ágil para responder a las necesidades cambiantes del entorno.

Dado el antecedente de las actividades realizadas en los últimos años para modificar la normatividad que regula el funcionamiento de los programas de posgrado de la Universidad, y de la disposición manifiesta del CSU para revisarla, se proyecta liderar un proceso participativo cuyo objetivo sea encontrar acuerdos sobre política y expedir una nueva normatividad coherente con esta, de tal manera que se convierta en una guía para el desarrollo de los programas de posgrado en su gran heterogeneidad. La revisión de la reforma de posgrados incluirá, entre otros temas, la ampliación del sistema de becas de posgrado, la construcción de programas de bienestar estudiantil dirigidos específicamente a esta población, y el estudio de propuestas de matrícula alternativas a las actuales, políticas de gratuidad, o costos de matrículas diferenciados por ingreso (similar al método empleado en pregrado).

La formación universitaria debe estar alineada con la promoción de los derechos humanos, la paz y la resolución



de conflictos, promoviendo tanto una cultura de deliberación como la diversidad y la cooperación. Para construir una sociedad más justa e inclusiva es clave fortalecer el pensamiento crítico en los y las estudiantes. El énfasis en la paz y el bienestar colectivo –que va más allá de garantizar el ejercicio de los derechos humanos– contribuye a crear un entorno universitario más solidario, plural y equitativo. De igual manera es necesario revisar algunos aspectos de la normatividad que rige los programas de pregrado para promover el diálogo y la articulación entre ellos, y con los posgrados; fomentar la movilidad académica de estudiantes y docentes; facilitar los procesos de creación, desarrollo y continuidad de programas; y simplificar los trámites académico-administrativos relacionados con su gestión.

Otras prioridades a contemplar son: la consolidación de un sistema de apoyo y acompañamiento curricular, y el aseguramiento de la calidad, las cuales se orientarán a promover con las comunidades académicas espacios de autoevaluación continua, heteroevaluación y reflexión e investigación pedagógica y curricular que incluyan a estudiantes y comunidad egresada, y a implementar continuamente los planes de mejora y las modificaciones que se perciban como adecuadas.

Con base en las diversas maneras de acercarse al conocimiento, haciendo uso de la autonomía universitaria, y en línea con la propuesta de actualización del “Modelo de Acreditación de Alta Calidad” que transita por el CESU, cada programa curricular debe definir en su Proyecto Educativo de Programa (PEP) los elementos de los procesos de enseñanza-aprendizaje y los resultados académicos que le son relevantes para lograr dicha formación, y cómo los evalúa. Esto incluye evaluar aspectos del macro, meso y microcurrículo, de la docencia y del cuerpo docente, de los programas que apoyan el proceso y de su impacto en la sociedad, lo mismo que de las actividades comúnmente denominadas extracurriculares, pero que son determinantes para valorar la diferencia y el desarrollo de capacidades ciudadanas y de construcción colectiva.

En la UNAL los niveles de deserción se encuentran por Sedes entre un 25 % y un 44 %, alrededor de 10 puntos porcentuales por encima del promedio nacional. Del 100 % de la población estudiantil que deserta, alrededor de un 70 % lo hacen en los tres primeros semestres, cuando aún no tienen la formación de base, los hábitos de estudio, la red de apoyo ni el promedio académico requerido para absorber los errores de su aprendizaje. Esto es aún más cierto para estudiantes de bajos ingresos que enfrentan la vida académica lejos de su entorno familiar.

Por eso un objetivo central es robustecer el Sistema de Acompañamiento Estudiantil (SAE), mediante un modelo integrado de becas y de tutorías tanto académicas como psicosociales y socioeconómicas que permita articular acciones entre las Direcciones de Bienestar Universitario, la Dirección Nacional de Programas de Pregrado (DNPPre), las Direcciones Académicas y la Dinara, que administra el repositorio de la información del tránsito académico del estudiantado durante su presencia en la UNAL. Esto representa seguir el proceso de cada estudiante desde la admisión, y diversificar y ampliar la cobertura de las iniciativas que apoyan hábitos de estudio como los Grupos de Estudio Autónomo (GEA), integrarlos a las actividades extracurriculares que ofrecen las Direcciones de Bienestar

de Sede y Facultad, y priorizarlos en los programas de apoyo socioeconómico y psicosocial según sus necesidades individuales.

En los últimos 6 años, la Dirección Nacional de Innovación Académica (DNIA) y la DNPPre han hecho un trabajo cuidadoso identificando prácticas pedagógicas innovadoras en la UNAL. Ahora el objetivo es no solo caracterizar, sino también diseñar e implementar estrategias de innovación académica para promover su creación y construcción colectiva y colaborativa, y su apropiación y adaptación por parte de la comunidad universitaria y de la sociedad. Esto incluye fomentar el trabajo colaborativo entre actores de la comunidad universitaria para revisar los contenidos, las pedagogías y las didácticas de las asignaturas con mayores tasas de repitencia –en especial en los componentes de fundamentación– y promover ambientes seguros de enseñanza-aprendizaje para prevenir las diferentes formas de violencia y propiciar la confianza.

Al respecto es pertinente constatar cómo la pandemia del Covid-19 le enseñó a la comunidad académica a utilizar herramientas de telepresencia y trabajo virtual, e impulsó su uso dentro de los cursos. Sin embargo, pasada

la emergencia sanitaria buena parte de este aprendizaje se ha desaprovechado, pues las políticas de trabajo en casa también se aplicaron a la práctica docente, limitando la oportunidad de utilizar lo aprendido para apoyar y fortalecer la docencia presencial. La telepresencia brinda oportunidades de internacionalización en el aula, y junto con la virtualidad puede ser clave para apoyar la realización de cursos intensivos, expandir el alcance de cátedras y cursos multisedes, establecer redes de colaboración entre programas de diversas Sedes y llegar a sitios de difícil cobertura.

El objetivo es generar espacios de reflexión y proponer orientaciones para la implementación regulada de procesos de enseñanza-aprendizaje mediados por las tecnologías, que garanticen la calidad y respondan a las necesidades pedagógicas de los programas. De otra parte, la IA plantea retos específicos que requieren trabajar tanto sobre su naturaleza y su desarrollo como sobre su integración con la docencia. El objetivo en este sentido consiste en generar espacios de diseño, creación y reflexión académica y pedagógica alrededor de la IA, su naturaleza, posibilidades, desafíos y consecuencias éticas y sociales.



Foto: Sede Tumaco | Archivo Unimedios.

La Dinara es la dependencia encargada de programar y modificar el Sistema de Información Académica, que luego es aprovechado por las Direcciones de Registro y por los usuarios. Un objetivo relacionado con la disposición de la administración al servicio de la vida académica es completar y consolidar la solución informática para la gestión de los recibos de pago de matrícula y derechos de grado, y replicar esta solución para abarcar otros procesos clave, como la programación académica y la gestión de planes de estudio. Como punto central se propone diseñar e implementar un procedimiento alternativo, que se base en preinscripciones para la inscripción de asignaturas y la asignación de cupos, contrario al actual, basado en la asignación de puntos. Además, se planea implementar de manera completa el módulo de solicitudes estudiantiles y mejorar las funcionalidades del ChatBot para optimizar la atención a estudiantes y reducir los tiempos de respuesta, lo mismo que la usabilidad y accesibilidad de las plataformas digitales, con interfaces intuitivas y adaptadas a dispositivos móviles, para asegurar que estudiantes y personal administrativo puedan interactuar efectivamente con las herramientas e incorporar elementos de personalización en los portales y módulos, de manera que los usuarios puedan adaptar ciertas funcionalidades y vistas a sus necesidades individuales, e incluir en su portafolio experiencias curriculares y extracurriculares de su formación.

Por otra parte, en los procesos de acreditación institucional se ha identificado reiterativamente que establecer estrategias de acompañamiento y formación docente es una de las mayores necesidades en la UNAL, por lo que otro imperativo institucional es consolidar un sistema que las recoja en diálogo con procesos de mejoramiento pedagógico para quienes realizan o apoyan actividades de docencia. Para los y las docentes en periodo de prueba este sistema se orientará a establecer espacios de formación que les permitan conocer la Universidad y sus particularidades y recibir herramientas pedagógicas para que puedan realizar mejor su labor. También se propone

realizar formación y acompañamiento a docentes cuyos cursos tienen alta incidencia en la deserción académica, o que, según la encuesta de evaluación docente, requieran de este acompañamiento para mejorar sus prácticas pedagógicas, didácticas y de evaluación en el aula. Para esto se planea diseñar un mejor instrumento de evaluación docente que se constituya en una herramienta de mejora; construir colectivamente estrategias que propicien estos espacios, y reforzar las Unidades de Transformación Pedagógica de las Direcciones Académicas.

La formación integral incluye capacidades de escucha, de construcción colectiva y de valoración de la diferencia, las cuales se pueden propiciar con actividades tanto curriculares como extracurriculares. Su consolidación implica crear ambientes de trabajo académico disciplinares, inter y transdisciplinares, basados en la creación colectiva y colaborativa (como aulas STEAM+, semilleros de investigación o extensión, grupos de estudio o colectivos de creación artística, entre otros) que puedan ser orientados o autodirigidos para fortalecer el pensamiento crítico y la conciencia ética; ampliar la oferta de asignaturas y espacios académicos e interdisciplinarios que permitan acercarse a diversas formas de producir conocimiento, y promover actividades curriculares y extracurriculares que motiven la valoración de la diferencia y el trabajo en equipo, entre ellos cursos libres y actividades culturales y recreativas.

Los ambientes de trabajo académico también son espacios propicios para formular, analizar y solucionar los problemas y retos aportados por el Gobierno, el sector productivo o el sector social, o provenientes de grupos de investigación o proyectos de investigación o extensión, como espacios que integran las tres funciones misionales para objetivos de formación. En función de lo anterior, se busca consolidar el Instituto Nacional de Investigación, Innovación y Política Educativa como ente consultor y propositivo, adscrito a la Vicerrectoría Académica, que enlace las diversas iniciativas en innovación pedagógica en la UNAL y construya propuestas de política educativa tanto para la Institución como para el país.

E3-OG

Objetivo general

Diversificar y flexibilizar tanto las trayectorias académicas de aspirantes o estudiantes de pregrado y posgrado como los procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante el desarrollo de estrategias que faciliten el ingreso, la permanencia y el egreso, y que fomenten la formación integral para responder a su realización personal, a la diversidad de la sociedad colombiana y a las problemáticas, intereses, conocimientos y proyecciones de las comunidades en los territorios.

E3-OE1 Objetivo específico

- Fortalecer y generar rutas de acceso y cobertura diversificadas, en especial para aspirantes provenientes de territorios o poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

E3-OE1-AP1 Acciones programáticas

Tabla 10. Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 3

Estratégicas	Tácticas
• Evaluar y ajustar las políticas de ampliación de cobertura en todos los programas de admisión.	• Explorar vías alternativas de acceso a partir de estrategias de articulación con la educación media que fortalezcan las capacidades de ingreso y posterior permanencia de los y las estudiantes, con el objetivo de disminuir las brechas.



Foto: Sede Amazonia | Archivo Unimedios.

E3-OE2 Objetivo específico

- Desarrollar rutas curriculares flexibles que den respuesta tanto a las aspiraciones e intereses diversos en la formación de los y las estudiantes como a las necesidades diferenciales de los contextos social, productivo, cultural y ambiental.

E3-OE2-AP2 Acciones programáticas

Tabla 11. Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 3

Estratégicas	Tácticas
• Analizar con las comunidades y otros actores sociales la pertinencia de ofrecer programas adecuados a las aspiraciones e intereses de los y las estudiantes y a las necesidades de la sociedad y los territorios.	• Ampliar la oferta de programas de posgrado que el estudiante pueda iniciar desde el pregrado para completar formaciones pedagógicas, transdisciplinarias, de investigación o de profundización que respondan a las necesidades territoriales, de actualización profesional o del contexto, y para mejorar la proyección profesional de la comunidad egresada.

E3-OE3 Objetivo específico

- Evaluar y ajustar el marco normativo para facilitar los procesos de creación, desarrollo y continuidad de los programas curriculares de pregrado y posgrado; articular niveles de formación; brindarles a los y las estudiantes y a los programas las posibilidades de desarrollarse en entornos cambiantes, y propiciar la relación con los egresados y egresadas.

E3-OE3-AP3 Acciones programáticas

Tabla 12. Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 3

Estratégicas	
• Culminar el proceso de reforma de los posgrados para que dé respuesta a los problemas que enfrentan tanto los programas como los estudiantes, docentes y administrativos involucrados, y que además brinde un marco ágil para responder a las necesidades cambiantes del entorno.	• Revisar la normatividad de los programas de pregrado para promover el diálogo y la articulación entre ellos y con los posgrados; facilitar los procesos de creación, desarrollo y continuidad, y simplificar los trámites académico-administrativos relacionados con su gestión.

E3-OE4 Objetivo específico

- Consolidar un sistema de apoyo y acompañamiento curricular y de aseguramiento de la calidad para incluir procesos permanentes de autoevaluación y heteroevaluación, dar cabida a la formación integral y vincular diversas modalidades del conocimiento que puedan contribuir al mejoramiento continuo y a la acreditación de los programas.

E3-OE4-AP4 Acciones programáticas

Tabla 13. Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 3

Estratégicas	Tácticas
• Promover con las comunidades académicas espacios de autoevaluación, heteroevaluación y reflexión e investigación pedagógica y curricular; implementar los planes de mejora, y fortalecer los equipos que acompañan estos procesos y los de acreditación.	• Evaluar colectivamente el proyecto académico de la Sede de La Paz y de las SPN, de manera que permita identificar sus fortalezas y debilidades con el fin de retroalimentarlo y establecer rutas de mejora. • Implementar acciones de mejoramiento para los programas especiales de admisión PAES y PEAMA, con base en los resultados de los estudios previos, y realizar la evaluación del PAET.



Foto: Sede Orinoquia | Archivo Unimedios.



Foto: Sede Palmira | Archivo Unimédicos.

E3-OE5 Objetivo específico

- Flexibilizar y cualificar los procesos de enseñanza-aprendizaje en la UNAL, mediante espacios de reflexión, creación y construcción colectiva y colaborativa, apropiación y adaptación de estrategias de innovación académica y pedagógica.

E3-OE5-AP5 Acciones programáticas

Tabla 14. Acciones programáticas objetivo específico 5 Eje 3

Estratégicas	Tácticas
• Caracterizar, diseñar e implementar estrategias de innovación académica para promover su creación y construcción colectiva y colaborativa, y su apropiación y adaptación por parte de la comunidad universitaria y la sociedad.	• Fomentar el trabajo colaborativo entre actores de la comunidad universitaria para revisar los contenidos, las pedagogías y las didácticas de las asignaturas con mayores tasas de repitencia, en especial en los componentes de fundamentación. • Promover ambientes seguros de enseñanza-aprendizaje para prevenir las diferentes formas de violencia y fomentar la confianza. • Generar espacios de diseño, creación y reflexión académica y pedagógica alrededor de la inteligencia artificial, su naturaleza, posibilidades, desafíos y consecuencias éticas y sociales. • Generar espacios de reflexión y proponer orientaciones para la implementación regulada de procesos de enseñanza-aprendizaje mediados por las tecnologías que garanticen la calidad y respondan a las necesidades pedagógicas de los programas.



Foto: Sede Tumaco | Archivo Unimédios.

E3-OE6 Objetivo específico

- Establecer un sistema de formación y acompañamiento docente en diálogo con procesos de mejoramiento pedagógico, para quienes realizan o apoyan actividades de docencia.

E3-OE6-AP6 Acciones programáticas

Tabla 15. Acciones programáticas objetivo específico 6 Eje 3

Estratégicas	Tácticas
• Estructurar un sistema de formación y acompañamiento docente para mejorar las prácticas pedagógicas y didácticas, y para liderar procesos de enseñanza-aprendizaje que incluyan la evaluación formativa, la innovación en el aula y la incorporación de los enfoques de género, interseccionales y diferenciales.	• Estructurar un sistema de evaluación docente de manera que se convierta en una herramienta para mejorar sus prácticas didácticas y pedagógicas docentes, y respetar y reconocer las diversidades.

E3-OE7 Objetivo específico

- Establecer y articular procesos pedagógicos que incluyan la formación integral para fomentar que los y las estudiantes se desarrollen como profesionales con pensamiento crítico y conciencia ética, capaces de valorar la diversidad y aportar a la construcción de una sociedad justa y equitativa, sobre una base científica, artística y humanística.

E3-OE7-AP7 Acciones programáticas

Tabla 16. Acciones programáticas objetivo específico 7 Eje 3

Estratégicas	Tácticas
• Consolidar ambientes de trabajo académico disciplinares, inter y transdisciplinares, basados en la creación colectiva y colaborativa que puedan ser orientados o autodirigidos para fortalecer el pensamiento crítico y la conciencia ética.	• Ampliar la oferta de asignaturas y espacios académicos e interdisciplinarios que permitan acercarse a diversas formas de producir conocimiento. • Promover actividades curriculares y extracurriculares que motiven la valoración de la diferencia y el trabajo en equipo. • Formular e implementar un programa artístico y cultural que permita recuperar el tejido de la comunidad universitaria.



Foto: Sede Bogotá | Archivo Unimédios.



EJE 3

Trayectorias académicas diversas

OG: Diversificar y flexibilizar tanto las trayectorias académicas de aspirantes o estudiantes de pregrado y posgrado como los procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante el desarrollo de estrategias que faciliten el ingreso, la permanencia y el egreso, y que fomenten la formación integral para responder a su realización personal, a la diversidad de la sociedad colombiana y los problemas, intereses, conocimientos y proyecciones de las comunidades en los territorios.

Convenciones

OG Objetivo General

OE Objetivo Específico

Acciones programáticas estratégicas

Acciones programáticas tácticas

OE 1	Fortalecer y generar rutas de acceso y cobertura diversificadas, en especial para aspirantes provenientes de territorios o poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.	• Evaluar y ajustar las políticas de ampliación de cobertura en todos los programas de admisión.	• Explorar vías alternativas de acceso a partir de estrategias de articulación con la educación media que fortalezcan las capacidades de ingreso y posterior permanencia de los y las estudiantes, con el objetivo de disminuir las brechas.
OE 2	Desarrollar rutas curriculares flexibles que den respuesta tanto a las aspiraciones e intereses diversos en la formación de los y las estudiantes como a las necesidades diferenciales de los contextos social, productivo, cultural y ambiental.	• Analizar con las comunidades y otros actores sociales la pertinencia de ofrecer programas adecuados a las aspiraciones e intereses de los y las estudiantes y a las necesidades de la sociedad y los territorios.	• Ampliar la oferta de programas de posgrado que el estudiante pueda iniciar desde el pregrado para completar formaciones pedagógicas, transdisciplinarias, de investigación o de profundización que respondan a las necesidades territoriales, de actualización profesional o del contexto, y para mejorar la proyección profesional de la comunidad egresada.
OE 3	Evaluar y ajustar el marco normativo para facilitar los procesos de creación, desarrollo y continuidad de los programas curriculares de pregrado y posgrado; articular niveles de formación; brindarles a los y las estudiantes y a los programas las posibilidades de desarrollarse en entornos cambiantes, y propiciar la relación con los egresados y egresadas.	• Culminar el proceso de reforma de los posgrados para que dé respuesta a los problemas que enfrentan tanto los programas como los estudiantes, docentes y administrativos involucrados, y que además brinde un marco ágil para responder a las necesidades cambiantes del entorno.	• Revisar la normatividad de los programas de pregrado para promover el diálogo y la articulación entre ellos y con los posgrados; facilitar los procesos de creación, desarrollo y continuidad, y simplificar los trámites académico-administrativos relacionados con su gestión.
OE 4	Consolidar un sistema de apoyo y acompañamiento curricular y de aseguramiento de la calidad para incluir procesos permanentes de autoevaluación y heteroevaluación; dar cabida a la formación integral y vincular diversas modalidades del conocimiento que puedan contribuir al mejoramiento continuo y a la acreditación de los programas.	• Promover con las comunidades académicas espacios de autoevaluación, heteroevaluación y reflexión e investigación pedagógica y curricular; implementar los planes de mejora, y fortalecer los equipos que acompañan estos procesos y los de acreditación.	• Evaluar colectivamente el proyecto académico de la Sede de La Paz y de las SPN, de manera que permita identificar sus fortalezas y debilidades, con el fin de retroalimentarlo y establecer rutas de mejora. • Implementar acciones de mejoramiento para los programas especiales de admisión PAES y PEAMA, con base en los resultados de los estudios previos, y realizar la evaluación del PAET.

OE 5	Flexibilizar y cualificar los procesos de enseñanza-aprendizaje en la UNAL, mediante espacios de reflexión, creación y construcción colectiva y colaborativa, apropiación y adaptación de estrategias de innovación académica y pedagógica.	• Caracterizar, diseñar e implementar estrategias de innovación académica para promover su creación y construcción colectiva y colaborativa, y su apropiación y adaptación por parte de la comunidad universitaria y la sociedad.	• Fomentar el trabajo colaborativo entre actores de la comunidad universitaria para revisar los contenidos, las pedagogías y las didácticas de las asignaturas con mayores tasas de repitencia, en especial en los componentes de fundamentación. • Promover ambientes seguros de enseñanza-aprendizaje para prevenir las diferentes formas de violencia y fomentar la confianza.	• Generar espacios de diseño, creación y reflexión académica y pedagógica alrededor de la inteligencia artificial, su naturaleza, posibilidades, desafíos y consecuencias éticas y sociales. • Generar espacios de reflexión y proponer orientaciones para la implementación regulada de procesos de enseñanza-aprendizaje mediados por las tecnologías que garanticen la calidad y respondan a las necesidades pedagógicas de los programas.
OE 6	Establecer un sistema de formación y acompañamiento docente en diálogo con procesos de mejoramiento pedagógico, para quienes realizan o apoyan actividades de docencia.	• Estructurar un sistema de formación y acompañamiento docente para mejorar las prácticas pedagógicas y didácticas, y para liderar procesos de enseñanza-aprendizaje que incluyan la evaluación formativa, la innovación en el aula y la incorporación de los enfoques de género, interseccionales y diferenciales.	• Estructurar un sistema de evaluación docente de manera que se convierta en una herramienta para mejorar sus prácticas didácticas y pedagógicas, y respetar y reconocer las diversidades.	
OE 7	Establecer y articular procesos pedagógicos que incluyan la formación integral para fomentar que los y las estudiantes se desarrollen como profesionales con pensamiento crítico y conciencia ética, capaces de valorar la diversidad y aportar a la construcción de una sociedad justa y equitativa, sobre una base científica, artística y humanística.	• Consolidar ambientes de trabajo académico disciplinares, inter y transdisciplinares, basados en la creación colectiva y colaborativa que puedan ser orientados o autodirigidos para fortalecer el pensamiento crítico y la consistencia ética.	• Ampliar la oferta de asignaturas y espacios académicos e interdisciplinares que permitan acercarse a diversas formas de producir conocimiento. • Promover actividades curriculares y extracurriculares que motiven la valoración de la diferencia y el trabajo en equipo.	• Formular e implementar un programa artístico y cultural que permita recuperar el tejido de la comunidad universitaria.

Figura 7. Estructura articuladora del Eje 3.

Fuente: elaboración propia.



Foto: Sede Caribe | Archivo Unimedios.



**LÍNEAS INTEGRADAS
DE TRABAJO ACADÉMICO
CON PROYECCIÓN
NACIONAL E INTERNACIONAL**



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

Fundamentación conceptual y analítica

La docencia, la investigación y la interrelación con la sociedad son funciones misionales de las universidades que exigen una visión sinérgica de la academia, basada en el reconocimiento de la especificidad de los distintos campos del conocimiento estructurados a lo largo de la historia de las comunidades universitarias. El conocimiento científico, los saberes profesionales, la creación artística y la reflexión pedagógica han seguido trayectorias diferentes que se materializan en la organización universitaria alrededor de las Escuelas, los Departamentos y las Facultades.

El referente principal de la política académica de la UNAL son las áreas de conocimiento y creación artística consolidadas en más de siglo y medio de existencia. A partir de estas, y considerando sus diferencias y complementariedades, se definirán las líneas de trabajo académico desde las cuales se seguirá propendiendo por la integración de la docencia, la investigación y la extensión en sistemas coherentes de acción, orientados por el sentido de una universidad nacional y pública. La desarticulación de las funciones misionales ha conducido a la Universidad por caminos de atomización tanto del conocimiento como de las prácticas académicas y de su acción hacia la sociedad. Igualmente, a partir de estas prácticas se han alimentado jerarquías epistémicas y autoritarismos pedagógicos que niegan la democratización de la ciencia y la acción colectiva del conocimiento como bien común.

La integración del quehacer de la docencia y la investigación en líneas de trabajo académico dotará de coherencia interna las funciones misionales. Partiendo del reconocimiento y la valoración de las particularidades disciplinares y de la inaplazable construcción interdisciplinar, tanto de los saberes y avances científicos como del

accionar de la Universidad en la sociedad, se logrará una integración efectiva, un reconocimiento y una valoración de la otredad de las diversas disciplinas como dadoras de saberes y ciencias integradoras, además de un accionar articulado hacia el conjunto de la sociedad.

La diversidad de áreas del conocimiento y de creación artística en permanente interrelación permite asumir –a partir de la complejidad institucional– el liderazgo en la definición de la agenda de investigación del país, mediante la participación en los Consejos Departamentales en Ciencia, Tecnología e Innovación (Codecti), o tener más influencia en el Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD) de Ciencia y Tecnología. También posibilita promover la interdisciplinariedad y la “interconectividad” (integración y circulación de saberes y conocimientos), y potenciar en las regiones y en el país los proyectos de las Sedes como experiencias regionales de referencia o nodos nacionales de investigación y extensión a partir de los territorios.

La integración de las funciones misionales en líneas de trabajo potencia las áreas de la gestión del conocimiento y los saberes culturales, a través de planes y proyectos de trabajo colectivo con proyección nacional e internacional. En ese sentido, se busca fomentar la internacionalización y el intercambio Sur-Sur, promoviendo la cooperación entre países con realidades similares y enriqueciendo así las trayectorias académicas y profesionales de los y las estudiantes. Asimismo se propone implementar pasantías laborales como una estrategia clave para mejorar la experiencia académica y proporcionar una formación vinculada, de modo crítico y reflexivo, a los retos que supone el mundo del trabajo.

Es fundamental visibilizar el desarrollo de programas interdisciplinarios de investigación en áreas prioritarias como el sector agrícola, las energías limpias, las mi-

graciones, los conflictos mundiales y las alternativas ante la actual crisis socioecológica. En un contexto de globalización y de demandas por el reconocimiento y la intensificación de la pluralidad étnica y cultural resulta crucial fortalecer la diversidad lingüística y abordar el uso de dispositivos tecnológicos –como los sistemas de inteligencia artificial– desde una perspectiva que contemple sus condicionamientos e incidencia cultural y sociopolítica, garantizando que la población estudiantil esté en capacidad de responder propositiva y críticamente a los desafíos del futuro cercano.

Las líneas integradas de trabajo académico disminuirán las asimetrías entre la investigación, la docencia y la interrelación con la sociedad, mediante sinergias que faciliten la incorporación de nuevos conocimientos y su producción en los procesos pedagógicos de manera que acompañen las inquietudes sociales con las indagaciones científicas, artísticas o profesionales, y ponga en constante comunicación las reflexiones de los y las docentes con la labor investigativa. En esta línea, la Universidad debe asumir la evaluación de la reforma académica generando mecanismos de participación y construcción crítica de la comunidad universitaria.

Se adelantarán acciones para diseñar indicadores complejos que evalúen tanto el desempeño particular de cada una de las funciones misionales como los procesos y resultados de su integración. También se adoptarán criterios para las alianzas regionales e internacionales con otras instituciones de educación superior que fortalezcan a todas aquellas que participan en el desarrollo de proyectos de intersección académica.

Consolidar una estrategia de gestión de proyectos que integre dinámicamente la determinación de políticas internas de ciencia, tecnología, innovación y creación, con la consecución de recursos y la diversificación de fuentes de financiamiento para los proyectos de investigación, formación y fortalecimiento de infraestructuras de la Universidad, permitirá contemplar la pertinencia territorial, regional, nacional e internacional de los proyectos. La



Foto: Sede de La Paz | Archivo Unimedios.

financiación de los proyectos con recursos procedentes del Sistema General de Regalías se organizará a la luz de las determinaciones del sistema interno de investigación de la Universidad, de tal manera que las apuestas por estos recursos respondan tanto al proyecto académico como a las necesidades y posibilidades de la comunidad universitaria.

El sistema de investigación de la Universidad consolidará una propuesta de criterios de financiación con equidad en todas las áreas del conocimiento, orientando los recursos del Fondo de Investigación hacia el fortalecimiento de un sistema interno de ciencia, tecnología, innovación y creación artística, y posibilitando las sinergias entre las diferentes disciplinas y el desarrollo de las zonas intersticiales para generar diálogos intercognitivos que alimenten la docencia y la interrelación con la sociedad. El sistema de investigación se fortalecerá mediante subsistemas definidos por áreas del conocimiento que articulen diversas disciplinas y permitan financiar y realizar investigaciones transdisciplinarias e intercognitivas.

A partir de la consolidación de las líneas de trabajo académico se redefinen los “planes estratégicos” y los



“campos de acción institucional”, los cuales articulan el conjunto de la investigación en las Facultades, las Sedes y la Universidad, mediante la estructuración de programas y proyectos colectivos, derivados del trabajo concreto de las comunidades académicas, incluyendo allí las iniciativas de investigadores y grupos de investigación que aportan articuladamente a la construcción del conocimiento. Buscar recursos externos para la investigación será una prioridad, pero desde luego sin sacrificar la autonomía académica de la Universidad.

El fomento de las redes nacionales e internacionales de investigación o extensión considerará el elemento pedagógico de los proyectos, tanto para los y las estudiantes que participan en ellos como para quienes toman asignaturas de pre y posgrado en el área respectiva. En esta dirección, se propone avanzar en el fortalecimiento de un sistema regional latinoamericano que cualifique la interlocución en el plano global y esté orientado por la pertinencia del conocimiento, la democratización de los hallazgos científicos, la integración de los saberes culturales y los desarrollos regionales hacia la superación de las dificultades y el mejoramiento de las condiciones de vida.

Se debe potenciar la articulación entre los conocimientos académicos y culturales nacionales con los desarrollos científicos, tecnológicos y culturales internacionales, considerando las exigencias, los avances y los desarrollos globales. Además se debe considerar un componente de articulación con universidades e instituciones de investigación nacionales e internacionales que propicie diversas formas de valoración y monitoreo de los procesos académicos integrados; promover un mayor acercamiento al sector empresarial que identifique el mundo real; conocer las políticas públicas regionales; y fortalecer las alianzas con los sectores público y privado.

El impulso de la Universidad a la innovación científica y tecnológica y a la transferencia de conocimiento ya cuenta con nodos de articulación –como el Centro de Desarrollo e Innovación de la Facultad de Minas de la Sede Medellín, el Centro de Desarrollo Tecnológico de la Sede Bogotá o el Parque de Innovación Empresarial de la Sede Manizales– los cuales se incluirán en las líneas trabajo académico y se potenciarán como una incidencia necesaria por el conjunto de la sociedad colombiana, bajo una perspectiva de equidad y democratización del conocimiento.

La Universidad propenderá por la patrimonialización del conocimiento producido a partir de la investigación, la docencia y la extensión, para proporcionar así la protección de dicho conocimiento y permitir que las iniciativas de emprendimientos colectivos y otras formas empresariales no se desliguen de la Universidad, y que esta a su vez se alimente de dicha evolución, se enriquezca académicamente y propenda por que la proyección social del conocimiento sea una realidad, desde la perspectiva de este como un bien común. La Universidad debe garantizar el reconocimiento y la retribución por el impulso de la innovación y la transferencia del conocimiento, en función de las necesidades de la sociedad colombiana.

Las alianzas tanto con los sectores público y privado como con las regiones deben avanzar mediante una labor constante hacia la relevancia y aplicación social

de la investigación aplicada y la extensión universitaria. Integrar la investigación y la docencia con las necesidades del sector productivo y gubernamental contribuirá a generar soluciones concretas a los problemas del país. Este enfoque colaborativo fortalecerá la relevancia social de la Universidad y su impacto en el desarrollo regional.

La vinculación con la investigación científica básica y la docencia resulta especialmente relevante para evitar que en la UNAL predomine la mercantilización del conocimiento sobre los procesos pedagógicos e investigativos. La innovación tecnológica se debe articular con la educativa y pedagógica que se viene trabajando en el ecosistema de innovación académica dentro de una concepción integral y compleja de la academia.

Es fundamental que la Universidad se integre más al país, asumiendo un papel más pertinente y comprometido con las realidades locales y nacionales. En este sentido,

aunque la Universidad ha empezado a implementar iniciativas que traen problemas reales para ser discutidos, estas aún no logran un enfoque verdaderamente amplio, inter y transdisciplinar. Para que el debate sea realmente enriquecedor es necesario incluir no solo posturas académicas sino también el pronunciamiento de actores clave como políticos, líderes de opinión y comunitarios, y periodistas que están directamente relacionados con los problemas del país. Estos actores desempeñan un papel fundamental en la formación de opiniones y políticas sobre temas de relevancia local, nacional e incluso mundial. La incorporación de estas perspectivas no solo enriquecerá el debate, sino que además llevaría a soluciones más integrales y sostenibles, reflejando un verdadero compromiso de la Universidad con el desarrollo social y el bienestar colectivo.

E4-OG Objetivo general

Consolidar líneas de trabajo académico, estrategias institucionales y programas de internacionalización del conocimiento, en diálogo con otros actores sociales y con las comunidades territoriales, que propicien la integración de la docencia, la investigación y la extensión (interrelación con la sociedad) en los niveles local, regional y global. Esta integración se realizará por medio de programas de trabajo y planes de acción acordes con los criterios de valoración académica y la formación integral, orientados por principios de pertinencia social –o relevancia en las áreas respectivas del saber–, transparencia y participación, dentro del marco del conocimiento como bien común.

E4-OE1 Objetivo específico

- Crear, estructurar y desarrollar líneas integradas de trabajo académico y estrategias institucionales para su implementación.

E4-OE1-AP1 Acciones programáticas

Tabla 17. Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 4

Estratégicas	Tácticas
• Definir y desarrollar las líneas estratégicas de trabajo académico para integrar las funciones misionales. • Formular, gestionar y desarrollar convocatorias de apoyo a programas y proyectos de investigación, creación y extensión, así como alianzas interdisciplinarias e interinstitucionales para responder a las necesidades territoriales y nacionales, en el marco de las políticas públicas de educación superior y de apropiación social del conocimiento.	• Definir, regular e implementar estrategias curriculares que posibiliten la inclusión de los y las estudiantes en proyectos de investigación y extensión.

E4-OE2 Objetivo específico

- Estructurar y desarrollar una política universitaria de producción social del conocimiento desde la perspectiva del bien común que facilite el desarrollo de programas, proyectos e iniciativas productivas originados en la comunidad académica y la formación de estudiantes en este campo.

E4-OE2-AP2 Acciones programáticas

Tabla 18. Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 4

Estratégicas	Tácticas
• Consolidar a partir de una perspectiva democrática un programa institucional de creación, innovación y relacionamiento con el sector productivo, que comprenda todas las áreas del conocimiento y redunde en su apropiación social y en la internacionalización desde de la lógica del bien común.	• Culminar el proceso de reforma de la reglamentación de la Extensión en la UNAL. • Reformular la reglamentación de la propiedad intelectual en la UNAL, para garantizar los derechos tanto de la comunidad académica como de la Institución y de los y las integrantes de la sociedad vinculada a los programas, proyectos e iniciativas productivas, y el buen uso del conocimiento, el nombre, la imagen y los bienes y servicios de la Institución.

E4-OE3 Objetivo específico

- Desarrollar estrategias pedagógicas, didácticas y académicas que permitan potenciar la relación entre la investigación, la docencia y la extensión (interrelación con la sociedad).

E4-OE3-AP3 Acciones programáticas

Tabla 19. Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 4

Estratégicas	Tácticas
• Fortalecer las prácticas académicas y las actividades de educación continua, de divulgación y de educación no formal, a partir de la construcción de un banco de retos propuestos por los sectores comunitario, productivo y gubernamental, o por la misma Institución.	• Potenciar, facilitar y hacer visibles las prácticas académicas orientadas a vincular a estudiantes con diversas instituciones del país y del exterior, mediante el trabajo colaborativo y el apoyo a iniciativas gubernamentales, comunitarias o empresariales.

E4-OE4 Objetivo específico

- Consolidar un sistema interno de aseguramiento de la calidad que tenga en cuenta la singularidad y el carácter público, nacional y autónomo de la UNAL, desde el cual se garantice el cumplimiento de sus funciones misionales, el fortalecimiento de la comunidad universitaria y una gestión administrativa al servicio de la vida académica.

E4-OE4-AP4 Acciones programáticas

Tabla 20. Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 4

Estratégicas
• Rediseñar, regular e implementar un sistema interno de aseguramiento de la calidad académica, en una perspectiva de mejora continua, que cuente con la participación de la comunidad universitaria y que parta de la integración entre las funciones misionales, los procesos pedagógicos, la pertinencia nacional, regional y territorial, y los aportes a una formación integral.

E4-OE5 Objetivo específico

- Desarrollar el sistema interno de ciencia, tecnología, innovación y creación artística para integrar las funciones misionales de la Universidad, responder a las necesidades de la nación y promover el trabajo articulado entre las Sedes, en diálogo con los contextos local, regional, nacional y global.

E4-OE5-AP5 Acciones programáticas

Tabla 21. Acciones programáticas objetivo específico 5 Eje 4

Estratégicas	Tácticas
• Potenciar el Sistema Nacional Laboratorios como elemento de apoyo para la integración de las funciones misionales. • Diseñar un sistema nacional de acceso universal al conocimiento, sobre criterios de justicia epistémica, que integre las funciones misionales para cualificar los procesos de producción, circulación, preservación, mediación, difusión y apropiación social del conocimiento, y que visibilice los servicios y las capacidades profesionales, asistenciales, científicas, técnicas, artísticas y de diseño. • Desarrollar y fortalecer una política institucional para el acceso universal al conocimiento producido por la Universidad, y para su internacionalización.	• Reflexionar sobre criterios de justicia epistémica e incorporarlos al diseño de convocatorias internas de investigación y extensión con fundamento en la diversidad y la autonomía. • Fomentar alianzas estratégicas con diferentes actores nacionales e internacionales que contribuyan al fortalecimiento de capacidades de investigación-creación, formación, apropiación del conocimiento y gestión de recursos externos. • Diseñar y socializar una estrategia de visibilización e incidencia de los servicios y las capacidades profesionales, asistenciales, científicas, técnicas, artísticas y de diseño.



Foto: Sede Orinoquia | Archivo Unimedios



EJE 4

Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional

OG: Consolidar líneas de trabajo académico, estrategias institucionales y programas de internacionalización del conocimiento, en diálogo con otros actores sociales y con las comunidades territoriales, que propicien la integración de la docencia, la investigación y la extensión (interrelación con la sociedad) en los niveles local, regional y global. Esta integración se realizará por medio de programas de trabajo y planes de acción acordes con los criterios de valoración académica y la formación integral, orientados por principios de pertinencia social —o relevancia en las áreas respectivas del saber—, transparencia y participación, dentro del marco del conocimiento como bien común.

OG Objetivo General

OE Objetivo Específico

Acciones programáticas estratégicas

Acciones programáticas tácticas

Convenciones

OE 1	Crear, estructurar y desarrollar líneas integradas de trabajo académico y estrategias institucionales para su implementación.	- Definir y desarrollar las líneas estratégicas de trabajo académico para integrar las funciones misionales. - Formular, gestionar y desarrollar programas y proyectos de investigación, creación y extensión, así como alianzas interdisciplinarias e	interinstitucionales para responder a las necesidades territoriales y nacionales, en el marco de las políticas públicas de educación superior y de apropiación social del conocimiento.	Definir, regular e implementar estrategias curriculares que posibiliten la inclusión de los y las estudiantes en proyectos de investigación y extensión.
OE 2	Estructurar y desarrollar una política universitaria de producción social del conocimiento desde la perspectiva del bien común que facilite el desarrollo de programas, proyectos e iniciativas productivas originados en la comunidad académica y la formación de estudiantes en este campo.	Consolidar a partir de una perspectiva democrática un programa institucional de creación, innovación y relacionamiento con el sector productivo, que comprenda todas las áreas del conocimiento y redunde en su apropiación social y en la internacionalización desde la lógica del bien común.	- Culminar el proceso de reforma de la reglamentación de la Extensión en la UNAL. - Reformular la reglamentación de la propiedad intelectual en la UNAL, para garantizar los derechos tanto de la comunidad académica como de la Institución	y de los y las integrantes de la sociedad vinculada a los programas, proyectos e iniciativas productivas, y el buen uso del conocimiento, el nombre, la imagen y los bienes y servicios de la Institución.
OE 3	Desarrollar estrategias pedagógicas, didácticas y académicas que permitan potenciar la relación entre la investigación, la docencia y la extensión (interrelación con la sociedad).	Fortalecer las prácticas académicas y las actividades de educación continua, de divulgación y de educación no formal, a partir de la construcción de un banco de retos aportados por los sectores comunitario, productivo y gubernamental, o por la misma Institución.	Potenciar, facilitar y hacer visibles las prácticas académicas orientadas a vincular a estudiantes con diversas instituciones del país y del	exterior, mediante el trabajo colaborativo y el apoyo a iniciativas gubernamentales, comunitarias o empresariales.
OE 4	Consolidar un sistema interno de aseguramiento de la calidad que tenga en cuenta la singularidad y el carácter público, nacional y autónomo de la UNAL, desde el cual se garantice el cumplimiento de sus funciones misionales, el fortalecimiento de la comunidad universitaria y una gestión administrativa al servicio de la vida académica.	Rediseñar, regular e implementar un sistema interno de aseguramiento de la calidad académica, en una perspectiva de mejora continua, que cuente con la participación de la comunidad universitaria y que parta de la integración entre las funciones misionales, los procesos pedagógicos, la pertinencia nacional, regional y territorial, y los aportes a una formación integral.		

Desarrollar el sistema interno de ciencia, tecnología, innovación y creación artística para integrar las funciones misionales de la UNAL, responder a las necesidades de la nación y promover el trabajo articulado entre las Sedes, en diálogo con los contextos local, regional, nacional y global.

- Potenciar el Sistema Nacional Laboratorios como elemento de apoyo para la integración de las funciones misionales.
- Diseñar un sistema nacional de acceso universal al conocimiento, sobre criterios de justicia epistémica, que integre las funciones misionales para cualificar los procesos de producción, circulación, preservación, mediación, difusión

y apropiación social del conocimiento, y que visibilice los servicios y las capacidades profesionales, asistenciales, científicas, técnicas, artísticas y de diseño.

- Desarrollar y fortalecer una política institucional para el acceso universal al conocimiento producido por la UNAL y para su internacionalización.

- Reflexionar sobre criterios de justicia epistémica e incorporarlos al diseño de convocatorias internas de investigación y extensión con fundamento en la diversidad y la autonomía.
- Fomentar alianzas estratégicas con diferentes actores nacionales e internacionales que contribuyan al fortalecimiento de

capacidades de investigación-creación, formación, apropiación del conocimiento y gestión de recursos externos.

- Diseñar y socializar una estrategia de visibilización e incidencia de los servicios y las capacidades profesionales, asistenciales, científicas, técnicas, artísticas y de diseño.

Figura 8. Estructura articuladora del Eje 4.

Fuente: elaboración propia.



Foto: Sede Amazonia | Archivo Unimedios.



**ADMINISTRACIÓN
AL SERVICIO DE LA
VIDA ACADÉMICA**



Eje 5: Administración al servicio de la vida académica

Fundamentación conceptual y analítica

La concepción y el desarrollo de las funciones administrativas que le sirven a la Universidad para cumplir sus fines misionales deben ir más allá de establecer un diálogo entre la comunidad universitaria, de tal manera que, mediante procesos reflexivos, se definan estrategias orientadas a cerrar las fisuras institucionales existentes que impiden adaptar la gestión y la administración a los procesos académicos.

Adoptar una organización reflexiva invita a pensar colectivamente –a partir de las experiencias cotidianas de cada campo del conocimiento– sobre el propósito de la gestión y la administración en la UNAL. Este enfoque busca evitar “fetichizar” los requisitos legales y concebir la gestión como un proceso integral para el acceso y la producción del conocimiento como bien común. Su objetivo es encontrar formas operativas que faciliten el logro de los objetivos académicos, evitando la ritualización de la gestión a través de reglas mecánicas y prácticas repetitivas que refuerzan la burocracia y limitan la autonomía y el dinamismo de los actores académicos.

Por eso una tarea impostergable es el examen crítico y colectivo sobre los sistemas de gestión de la UNAL, con el fin de transformarlos en función de las actividades académicas. Propósitos como: propugnar por un talento humano suficiente, especializado y con altos niveles de bienestar; una infraestructura digital y de comunicaciones robusta y moderna; espacios físicos suficientes, asequibles, seguros y aprovechados de manera óptima; una gestión moderna de datos e información documental y un uso estratégico de las comunicaciones internas y externas; y más y mejores acciones orientadas a la responsabilidad institucional con el medioambiente, entre otros, son los que, tratados en un diálogo fluido con la comunidad universitaria, adquieren mayor relevancia en la concepción y

el desarrollo de los sistemas de gestión, precisamente en función de facilitar, con la calidad y oportunidad requeridas, el cumplimiento de los fines misionales de la UNAL.

Lo anterior también implica desarrollar acciones de reorganización de la Institución que partan de una apuesta participativa, y que los sistemas integrados de gestión definan estrategias concertadas de simplificación y modernización de los procesos y formas de relacionamiento y de apoyo a los ámbitos administrativos; esto con el propósito de ajustar y condicionar a las realidades y necesidades institucionales los requisitos, políticas, normas, procesos, procedimientos, herramientas y plataformas tecnológicas, etc., que en muchos casos complejizan y ralentizan el cumplimiento de los procesos académicos.

Se propone actualizar los sistemas de información para garantizar su interoperabilidad, lo que potenciaría la gestión institucional y facilitaría los procesos administrativos. Es importante mejorar la comunicación interna mediante estrategias como optimizar el uso del correo electrónico, y también fomentar la transparencia y la rendición de cuentas para generar confianza en la administración universitaria.

En las últimas décadas la Universidad ha crecido significativamente en número de programas académicos y de estudiantes matriculados, lo mismo que en su expansión y presencia en buena parte del territorio nacional, esfuerzos que en buena medida se han adelantado con la misma capacidad docente y administrativa. Las nuevas proyecciones en ese sentido –manteniendo desde luego el modelo académico y pedagógico propio de la Universidad– implican ampliar y formalizar la planta docente y fortalecer la planta administrativa, para lo cual será necesario gestionar los recursos financieros necesarios ante el Gobierno nacional, lo cual no niega la relevancia de emprender además acciones orientadas a mejorar el clima laboral, cualificar el talento humano disponible, y ampliar

y mejorar las políticas de bienestar de las comunidades académica y administrativa de la Universidad. Además, se planea discutir democráticamente propuestas de reforma tendientes a otorgar mayores niveles de autonomía académico-administrativa a las SPN, permitiéndoles adaptarse mejor a las necesidades locales y regionales.

El cumplimiento de las funciones misionales y el ejercicio efectivo de las labores de soporte administrativo presente y futuro están altamente condicionados, tanto por la capacidad digital disponible como por el acceso, la correcta gestión digital y el dominio que sobre esta tenga la comunidad universitaria. La Universidad es consciente de esta realidad, por lo que durante los próximos años es imperativo: contar con una infraestructura sólida y suficiente que asegure la conectividad, con centros de datos locales –o en la nube– sostenibles y sistemas de ciberseguridad avanzados; disponer de plataformas virtuales de aprendizaje y contenidos educativos asequibles que permitan fortalecer y diversificar la oferta educativa en las diferentes Sedes de la Universidad; contar con sistemas de información robustos, sostenibles, gobernados, interoperables y adaptables al entorno institucional; disponer y acceder a las bondades que ofrecen las tecnologías emergentes como la analítica de datos, el *blockchain* y la IA y, no menos importante, fortalecer las competencias de la comunidad universitaria para un óptimo desenvolvimiento en entornos académicos, de investigación y de gestión altamente digitales. Lo anterior a través de estrategias planeadas y consensuadas con proyectos estratégicos, robustos y a costos razonables y mediados por principios tecnológicos de sostenibilidad financiera, neutralidad, responsabilidad ambiental, resiliencia y equidad digital, entre otros.

La gestión y disposición de la información institucional es otro importante propósito que se debe cumplir en la perspectiva de asegurar una administración al servicio de la academia. Aunque el concepto de información es polisémico, se materializa en algunos usos institucionales concretos, entre ellos: los derivados de las comunicaciones estratégicas internas y externas (uso comunicativo); la

disposición institucional para monitorear, autoevaluar, autorregular y evaluar las funciones misionales, así como las políticas, los planes, programas y proyectos implementados (uso valorativo); la capacidad para registrar, documentar, inventariar, archivar y preservar los documentos físicos y electrónicos (uso de registro); y la habilidad para gestionar, procesar y extraer el valor contenido en los datos y cifras disponibles institucionalmente que redundan, entre otros aspectos, en una toma de decisiones informada (uso de procesamiento). Dado el valor estratégico de la información en la gestión académica y administrativa, la Universidad debe implementar acciones que fortalezcan su uso comunicativo, valorativo, de registro y de procesamiento.

Este es otro aspecto relevante en la disponibilidad y calidad de las condiciones físicas y ambientales de los campus de la Universidad, tanto para el desarrollo de las funciones misionales como para el ejercicio administrativo y para asegurar las condiciones de bienestar de la comunidad universitaria, por eso su proyección requiere abrir de procesos permanentes de reflexión.

Además la UNAL requiere mejorar y modernizar la infraestructura física de sus Sedes; implementar acciones dirigidas a optimizar, en el ordenamiento, el aprovechamiento, la administración, dotación y ampliación de sus espacios físicos; actualizar y superar las precarias condiciones de la infraestructura de soporte que adolecen muchas áreas, y fortalecer las redes que las interconectan; realizar intervenciones físicas que garanticen el acceso y el uso seguro de los espacios existentes y futuros; y garantizar la continuidad y el cierre de los proyectos en desarrollo. Estas acciones también contribuirán a que la administración asuma una nueva perspectiva en función del desarrollo misional de la Universidad.

En cuanto al personal administrativo, se propone mejorar sus condiciones laborales y promover la formación continua y la equidad en la distribución de responsabilidades. Es urgente considerar la realización de concursos públicos para proveer vacantes y reclasificar los cargos, así como la formalización laboral de los trabajadores en áreas

tercerizadas. Además, se debe fomentar la capacitación en herramientas tecnológicas y en temas como derechos humanos, interseccionalidad, mediación de conflictos y cultura de paz, entre otros. También es clave crear espacios de diálogo e integrar equipos administrativos y académicos a los proyectos de investigación y extensión,

lo que contribuiría a una gestión más eficiente, y sobre todo pertinente. Aquí es necesario destacar la importancia de la dignificación laboral de docentes y personal administrativo, su participación activa en la toma de decisiones y la valoración de sus trayectorias académicas y saberes diversos.

E5-OG
Objetivo
general

Garantizar las condiciones institucionales y organizacionales que posibiliten el diálogo y la reflexión entre el personal administrativo, las directivas, el profesorado y el estudiantado, para acompasar, a través de decisiones estratégicas, las funciones administrativas con la misión académica de la UNAL.

E5-OE1 Objetivo específico

- Acordar e implementar acciones para reorganizar el área administrativa, basadas en nuevas formas de relacionamiento en la comunidad universitaria que permitan acompasar la función administrativa con la misión académica de la UNAL.

E5-OE1-AP1 Acciones programáticas

Tabla 22. Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 5

Estratégicas	Tácticas
• Diseñar una propuesta de reorganización administrativa de la Universidad, basada en un diagnóstico detallado con indicadores y medidas de línea base, que incorpore los aportes derivados del diálogo reflexivo y propositivo entre los diferentes estamentos, y que articule eficazmente los distintos niveles institucionales. • Evaluar y agilizar los trámites académico-administrativos y socioeconómicos de los y las estudiantes, y mejorar los mecanismos de divulgación de dichos trámites entre la comunidad universitaria.	• Realizar un diagnóstico que incluya indicadores y medidas de línea base sobre los procesos académico-administrativos más frecuentes para la comunidad universitaria. • Diseñar una metodología participativa que promueva el diálogo reflexivo y propositivo entre miembros de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria sobre las características de las funciones administrativas, que permita cumplir las funciones misionales de la Universidad de manera significativa y eficiente.

Estratégicas	Tácticas
	• Elaborar la propuesta de diseño de una estructura organizacional integrada, que articule eficazmente los distintos niveles institucionales, asegurando una alineación coherente con los objetivos estratégicos y los fines misionales de la Universidad, con la meta de promover la eficiencia operativa, la claridad en la asignación de responsabilidades, y la mejora continua de los procesos, con un enfoque de servicio.

E5-OE2 Objetivo específico

- Ampliar y mejorar la capacidad, el gobierno digital, la seguridad y el acceso a los servicios TIC, para facilitar la modernización en la gestión académico-administrativa de la UNAL.

E5-OE2-AP2 Acciones programáticas

Tabla 23. Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 5

Estratégicas	Tácticas
• Impulsar la innovación digital resiliente, los sistemas interoperables y la conectividad, aprovechando los beneficios de la analítica y la inteligencia artificial.	• Establecer la arquitectura organizacional como orquestadora de la gestión institucional bajo los preceptos del gobierno digital. • Implementar una infraestructura tecnológica sólida y adecuada para el soporte de los servicios institucionales.

E5-OE3 Objetivo específico

- Definir e implementar acciones orientadas a fortalecer la planta docente y administrativa, según las posibilidades presupuestales de la UNAL y priorizando sus funciones misionales.

E5-OE3-AP3 Acciones programáticas

Tabla 24. Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 5

Estratégicas
• Mejorar la gestión del talento humano creando espacios de producción, transferencia y circulación del conocimiento.



Foto: Sede Medellín | Archivo Unimedios.

E5-OE4 Objetivo específico

- Fortalecer en el Nivel Nacional y en las Sedes la comunicación estratégica y la organizacional, las redes sociales, la imagen institucional y la producción y realización radiofónica, audiovisual y de prensa.

E5-OE4-AP4 Acciones programáticas

Tabla 25. Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 5

Estratégicas	Tácticas
• Formular unos lineamientos básicos para lograr una comunicación organizacional estratégica que consolide una información coherente, adecuada y oportuna del quehacer universitario.	• Mejorar las estrategias de comunicación analizando tanto la desconcentración de los procesos como el fortalecimiento de las acciones de comunicación externas relacionadas con los procesos académico-administrativos (p.ej. concursos docentes, admisiones, convocatorias). • Definir e implementar lineamientos de comunicación interna para que la comunidad universitaria logre una comunicación adecuada, efectiva y oportuna de los procesos administrativos que apoyan una toma de decisiones informada y responsable sobre el quehacer académico. • Diseñar con la comunidad universitaria diferentes formatos textuales, digitales, audiovisuales, sonoros e interactivos que favorezcan la construcción de conocimiento y el desarrollo de criterios confiables en la ciudadanía.

E5-OE5 Objetivo específico

- Gestionar el patrimonio arquitectónico y material; cultural e inmaterial; académico y científico; social e histórico, y natural de la UNAL, para vincularlo con la vida universitaria y la nación.

E5-OE5-AP5 Acciones programáticas

Tabla 26. Acciones programáticas objetivo específico 5 Eje 5

Estratégicas	Tácticas
• Implementar la Política de Patrimonio Cultural y Natural Universitario, que contempla la realización de acciones de identificación, inventarios, organización, conservación y divulgación al servicio de la nación.	• Articular la gestión del patrimonio cultural y natural universitario en torno al sistema nacional de acceso universal al conocimiento para posibilitar su identificación y mejorar su visibilidad al servicio de la nación.



Foto: Sede Bogotá | Archivo Unimédios.



Foto: Sede Amazonia | Archivo Unimedios.

E5-OE6 Objetivo específico

- Mejorar la infraestructura física de las Sedes de la UNAL partiendo por precisar las necesidades académicas y de bienestar presentes y futuras.

E5-OE6-AP6 Acciones programáticas

Tabla 27. Acciones programáticas objetivo específico 6 Eje 5

Estratégicas	Tácticas
• Diseñar e implementar un proceso de optimización en el uso de los recursos físicos existentes en las Sedes, como escala de ordenamiento y gobierno espacial, que le sirva al proyecto académico de la Universidad. • Elaborar el plan de infraestructura y mantenimiento de las edificaciones, que incluya las intervenciones en los espacios físicos de la Universidad, con un enfoque integral y progresivo, para mejorar su habitabilidad, acceso y funcionalidad.	• Continuar la gestión de proyectos y recursos que permitan desarrollar futuras edificaciones. • Realizar los diagnósticos, estudios y diseños de las redes de soporte de la infraestructura física existente en los predios de las Sedes de la Universidad, con miras a implementar un plan de intervenciones integrales en estas redes en el corto, mediano y largo plazo. • Fortalecer los sistemas de información espacial (2D y 3D) mediante su consolidación e integración con los demás sistemas de información existentes en las Sedes, con el propósito de facilitar el análisis, la toma de decisiones y el seguimiento de las intervenciones en los espacios físicos.

E5-OE7 Objetivo específico

- Fortalecer tanto la gestión de los datos como la disposición y el acceso a las cifras requeridas en la UNAL, así como el monitoreo, el seguimiento y la evaluación a políticas institucionales.

E5-OE7-AP7 Acciones programáticas

Tabla 28. Acciones programáticas objetivo específico 7 Eje 5

Estratégicas	Tácticas
• Fortalecer las herramientas de gestión de datos orientados al monitoreo, el seguimiento y la evaluación de las políticas institucionales. • Fortalecer el acceso y la disposición de los datos y las cifras disponibles en los diferentes niveles de la Universidad, de manera abierta, transparente y en diversos formatos, garantizando la conexión, seguridad y protección de datos.	• Desarrollar e implementar un sistema de información que integre tableros de control interactivos y métricas clave, que facilite la toma de decisiones informadas y la alineación estratégica en todos los niveles institucionales. • Fortalecer el gobierno y la seguridad de los datos institucionales, a partir de: la precisión del alcance legal de su uso y acceso; la garantía de su calidad y protección; la definición de niveles adecuados de gobernabilidad; la promoción de programas de formación en el manejo de datos sensibles; y el diseño de una política integral de confidencialidad de la información.



Foto: Sede Caribe | Archivo Unimedios.

E5-OE8 Objetivo específico

- Implementar estrategias de mejora que aporten tanto a la evolución de los sistemas de gestión de la UNAL como a su integración efectiva en coherencia con los propósitos académico, ambiental, administrativo y social de la Institución.

E5-OE8-AP8 Acciones programáticas

Tabla 29. Acciones programáticas objetivo específico 8 Eje 5

Estratégicas	Tácticas
• Definir e implementar rutas de mejoramiento para transformar la gestión institucional hacia un escenario de servicio y asistencia al buen desarrollo de la vida universitaria, en coherencia con los propósitos académico, ambiental, administrativo y social de la UNAL.	• Definir e implementar rutas de mejoramiento para transformar la gestión institucional hacia un escenario de servicio y asistencia al buen desarrollo de la vida universitaria, en el que se simplifiquen los procesos y procedimientos administrativos, se fortalezca el componente estratégico ambiental y se integren las visiones hacia una gestión ágil, transparente, efectiva y coherente con el cumplimiento de las funciones misionales. • Consolidar un sistema integrado de gestión que involucre a todos los niveles de la Universidad en la mejora, apropiación y eficiente operacionalización de los sistemas de gestión institucional, en atención a los requerimientos internos y externos; y también para prevenir la materialización de cualquier tipo de riesgo que pueda perjudicar el buen desarrollo de las funciones misionales de la Universidad. • Articular la gestión integral del riesgo de emergencias y desastres y la adaptación al cambio climático con el fin de conocer, reducir las condiciones de riesgo (actual y futuro) y darle un manejo oportuno a las emergencias que se puedan presentar en todos los espacios de desarrollo de la vida universitaria. • Desarrollar una estrategia eficiente para la gestión y el mantenimiento de bienes e inventarios, con un enfoque de oportunidad, calidad académica, sostenibilidad y reutilización.

E5-OE9 OE1: Objetivo específico

- Definir e implementar estrategias para mejorar la gestión financiera de la UNAL a partir de herramientas que consideren las necesidades generales y de cada dependencia según sus funciones misionales, e incorporar herramientas de gestión que faciliten la toma de decisiones informadas y eficientes en el uso de los recursos.

E5-OE9-AP9 Acciones programáticas

Tabla 30. Acciones programáticas objetivo específico 9 Eje 5

Estratégicas
• Implementar un sistema de informes financieros periódicos que integre y analice información clave sobre ingresos, egresos, ejecución presupuestaria y proyecciones financieras de las distintas dependencias, mediante el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para garantizar la precisión y oportunidad de los datos.



Foto: Sede de La Paz | Archivo Unimédios.



EJE 5

Administración al servicio de la vida académica

OG: Garantizar las condiciones institucionales y organizacionales que posibiliten el diálogo y la reflexión entre el personal administrativo, las directivas, el profesorado y el estudiantado, para acompañar, a través de decisiones estratégicas, las funciones administrativas con la misión académica de la UNAL.

Convenciones

OG Objetivo General

OE Objetivo Específico

Acciones programáticas estratégicas

Acciones programáticas tácticas

OE 1	Acordar e implementar acciones para reorganizar el área administrativa, basadas en nuevas formas de relacionamiento en la comunidad universitaria que permitan acompañar la función académico-administrativa con la misión de la UNAL.	- Diseñar una propuesta de reorganización administrativa de la UNAL, basada en un diagnóstico detallado con indicadores y medidas de línea base, que incorpore los aportes derivados del diálogo reflexivo y propositivo entre los diferentes estamentos, y que articule eficazmente los distintos niveles institucionales. - Evaluar y agilizar los trámites académico-administrativos y socioeconómicos de los y las estudiantes, y mejorar los mecanismos de divulgación de dichos trámites entre la comunidad universitaria.	- Realizar un diagnóstico que incluya indicadores y medidas de línea base sobre los procesos académico-administrativos más frecuentes para la comunidad universitaria. - Diseñar una metodología participativa que promueva el diálogo reflexivo y propositivo entre miembros de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria sobre las características de las funciones administrativas, y que permita cumplir las funciones misionales de la Universidad de manera significativa y eficiente.	Elaborar la propuesta de diseño de una estructura organizacional integrada, que articule eficazmente los distintos niveles institucionales, asegurando una alineación coherente con los objetivos estratégicos y los fines misionales de la UNAL, con la meta de promover la eficiencia operativa, la claridad en la asignación de responsabilidades, y la mejora continua de los procesos con un enfoque de servicio.
OE 2	Ampliar y mejorar la capacidad, el gobierno digital, la seguridad y el acceso a los servicios TIC, para facilitar la modernización en la gestión administrativa y académica de la UNAL.	Impulsar la innovación digital resiliente, los sistemas interoperables y la conectividad, aprovechando los beneficios de la analítica y la inteligencia artificial.	Establecer la arquitectura organizacional como orquestadora de la gestión institucional bajo los preceptos del gobierno digital.	Implementar una infraestructura tecnológica sólida y adecuada para el soporte de servicios institucionales.
OE 3	Definir e implementar acciones orientadas a fortalecer la planta docente y administrativa, según las posibilidades presupuestales de la Institución y priorizando sus funciones misionales.	Mejorar la gestión del talento humano creando espacios de producción, transferencia y circulación del conocimiento.		
OE 4	Fortalecer en el Nivel Nacional y de Sedes la comunicación estratégica, la comunicación organizacional, las redes sociales, la imagen institucional y la producción y realización radiofónica, audiovisual y de prensa.	Formular unos lineamientos básicos para lograr una comunicación organizacional estratégica que consolide una información coherente, adecuada y oportuna del quehacer universitario.	- Mejorar las estrategias de comunicación analizando tanto la desconcentración de los procesos como el fortalecimiento de las acciones de comunicación externas relacionadas con los procesos académico-administrativos (p.ej. concursos docentes, admisiones, convocatorias). - Definir e implementar lineamientos de comunicación interna para que la comunidad universitaria logre una comunicación adecuada, efectiva y	oportuna de los procesos administrativos que apoyan una toma de decisiones informada y responsable sobre el quehacer académico. Diseñar con la comunidad universitaria diferentes formatos textuales, digitales, audiovisuales, sonoros e interactivos que favorezcan la construcción de conocimiento y el desarrollo de criterios confiables en la ciudadanía.

OE 5	Gestionar el patrimonio arquitectónico y material; cultural e inmaterial; académico y científico; social e histórico, y natural de la UNAL, para vincularlo con la vida universitaria y la nación.	Implementar la Política de Patrimonio Cultural y Natural Universitario, que contempla la realización de acciones de identificación, inventarios, organización, conservación y divulgación al servicio de la nación.	Articular la gestión del patrimonio cultural y natural universitario en torno al sistema nacional de acceso universal al conocimiento para posibilitar su identificación y mejorar su visibilidad al servicio de la nación.
OE 6	Mejorar la infraestructura física de las Sedes de la UNAL a partir de la identificación de las necesidades académicas y de bienestar presentes y futuras.	- Diseñar e implementar un proceso de optimización en el uso de los recursos físicos existentes en las Sedes, como escala de ordenamiento y gobierno espacial, que le sirva al proyecto académico de la UNAL. - Elaborar el plan de infraestructura y mantenimiento de las edificaciones, que incluya las intervenciones en los espacios físicos de la UNAL, con un enfoque integral y progresivo, para mejorar su habitabilidad, acceso y funcionalidad.	- Continuar la gestión de proyectos y recursos que permitan desarrollar futuras edificaciones. - Realizar los diagnósticos, estudios y diseños de las redes de soporte de la infraestructura física existente en los predios de las Sedes de la UNAL, con miras a la implementar un plan de intervenciones integrales en estas redes en el corto, mediano y largo plazo. - Fortalecer los sistemas de información espacial (2D y 3D) mediante su consolidación e integración con los demás sistemas de información existentes en las Sedes, con el propósito de facilitar el análisis, la toma de decisiones y el seguimiento de las intervenciones en los espacios físicos.
OE 7	Fortalecer la gestión de los datos y la disposición y el acceso a las cifras requeridas en la UNAL, así como el monitoreo, el seguimiento y la evaluación a políticas institucionales.	- Fortalecer las herramientas de gestión de datos orientados al monitoreo, el seguimiento y la evaluación de las políticas institucionales. - Fortalecer el acceso y la disposición de los datos y las cifras disponibles en los diferentes niveles de la UNAL, de manera abierta, transparente y en diversos formatos, garantizando la conexión, seguridad y protección de datos.	- Desarrollar e implementar un sistema de información que integre tableros de control interactivos y métricas clave, que facilite la toma de decisiones informadas y la alineación estratégica en todos los niveles institucionales. - Fortalecer el gobierno y la seguridad de los datos institucionales, a partir de la precisión del alcance legal de su uso y acceso; la garantía de su calidad y protección; la definición de niveles adecuados de gobernabilidad; la promoción de programas de formación en el manejo de datos sensibles; y el diseño de una política integral de confidencialidad de la información.
OE 8	Implementar estrategias de mejora que aporten tanto a la evolución de los sistemas de gestión de la UNAL como a su integración efectiva en coherencia con los propósitos académico, ambiental, administrativo y social de la Institución.	Definir e implementar rutas de mejoramiento para transformar la gestión institucional hacia un escenario de servicio y asistencia al buen desarrollo de la vida universitaria, en coherencia con los propósitos académico, ambiental, administrativo y social de la UNAL.	- Definir e implementar rutas de mejoramiento para transformar la gestión institucional hacia un escenario de servicio y asistencia al buen desarrollo de la vida universitaria, en el que se simplifiquen los procesos y procedimientos administrativos, se fortalezca el componente estratégico ambiental y se integren las visiones hacia una gestión ágil, transparente, efectiva y coherente con el cumplimiento de las funciones misionales. - Consolidar un sistema integrado de gestión que involucre a todos los niveles de la UNAL en la mejora, apropiación y eficiente operacionalización de los sistemas de gestión institucional, en atención a los requerimientos internos y externos; y también para prevenir la materialización de cualquier tipo de riesgo que pueda perjudicar el buen desarrollo de las funciones misionales de la UNAL. - Articular la gestión integral del riesgo de emergencias y desastres y la adaptación al cambio climático con el fin de conocer, reducir las condiciones de riesgo (actual y futuro) y darle un manejo oportuno a las emergencias que se puedan presentar en todos los espacios de desarrollo de la vida universitaria. - Desarrollar una estrategia eficiente para la gestión y el mantenimiento de bienes e inventarios, con un enfoque de oportunidad, calidad académica, sostenibilidad y reutilización.
OE 9	Implementar estrategias de mejora que aporten tanto a la evolución de los sistemas de gestión de la UNAL como a su integración efectiva en coherencia con los propósitos académico, ambiental, administrativo y social de la Institución.	Implementar un sistema de informes financieros periódicos que integre y analice información clave sobre ingresos, egresos, ejecución presupuestaria y proyecciones financieras de las distintas dependencias, mediante el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para garantizar la precisión y oportunidad de los datos.	

Figura 9. Estructura articuladora del Eje 5.

Fuente: elaboración propia.



Este nodo da cuenta tanto de la diversidad territorial y cognitiva de la Universidad como de la especificidad de cada una de sus Sedes y Facultades. La heterogeneidad de los territorios y regiones sobre los que la Universidad concreta su presencia le exige abordar el reconocimiento de sí misma en los mismos términos en cuanto a la diversidad propia de la comunidad que la conforma, lo que a su vez le implica flexibilizar su oferta académica, sus procesos pedagógicos y la trayectoria de la vida académica de los y las estudiantes.

La unidiversidad implica la necesidad de pensar en una organización que viabilice efectivamente un sistema intersedes que permita –desde luego sin dejar de lado los postulados generales que orientan y aseguran la unidad institucional– abordar los territorios en los que hace presencia a partir de las realidades propias que los caracterizan y promover desde estos mismos un proyecto de nación equitativo con el cual se puedan identificar. En lo académico, la consolidación de dicho sistema incluye promover el encuentro de saberes entre la Universidad y la sociedad, y reconocer la diferencia cognitiva a través de ejercicios de traducción cultural, entre otros, que permitan comprenderlos tanto desde el punto de vista del conocimiento universitario, cuando se trata de los ancestrales, como en términos de su rigor científico cuando son vistos a partir de lo social.

Lo anterior no se puede entender sin reconocer además a la comunidad universitaria en términos de la diversidad que la caracteriza, de tal manera que la Universidad pueda generar las condiciones necesarias para que sus miembros puedan desarrollar sus capacidades a plenitud como seres humanos sin temor a ser violentados o discriminados por su género, orientación sexual, pertenencia étnica o discapacidad. Dicho reconocimiento solo empezará a ser una realidad cuando en los principios que rigen el ejercicio

de las funciones misionales de la Universidad se incorpore la perspectiva de género, étnico-racial, diversidad corporal, neurodivergencias y origen territorial, y cuando se asuman los campus como espacios para el cuidado y como ambientes que contribuyen al desarrollo de las capacidades y las potencias singulares y colectivas de los diferentes estamentos.

Concebir un Sistema de Bienestar Universitario desde una perspectiva integral que incluya a los diferentes estamentos de la comunidad universitaria también debe contribuir al reconocimiento de su diversidad y de la igualdad de derechos por el que debe propender la Universidad. Otra estrategia institucional que contribuirá efectivamente al ejercicio de su autonomía y a la democratización y el gobierno de la vida universitaria es estructurar sistemas de acompañamiento diferenciado a las trayectorias de vida de estudiantes, docentes, personal administrativo y comunidad egresada, orientados a potenciar sus capacidades y habilidades, a mejorar su calidad de vida, su formación integral y su avance en los procesos educativo y laboral.

La figura 10 muestra el mapa de ruta del nodo 3: Diversidad.



Figura 10. Mapa de ruta del nodo 3: Diversidad.

Fuente: elaboración propia.



UNIDIVERSIDAD



Eje 6: Unidiversidad

Fundamentación conceptual y analítica

La democratización del gobierno y de la vida académica de la Universidad debe ir acompañada por formas organizativas que den cuenta tanto de la diversidad territorial y cognitiva de la Institución como de la especificidad de cada una de sus Sedes y Facultades. El primer “macrodireccionador” del Plei 2034, adoptado por la UNAL (Acuerdo 014 de 2022 del CSU), reconoce “[...] en los ámbitos territoriales y en sus comunidades el espacio privilegiado de la Universidad para armonizar y potenciar las funciones misionales, construir liderazgo e incidencia, aportar al desarrollo social y a la solución de los problemas del país”. La diversidad de dichos territorios y de las regiones que los comprenden exige una organización que, además de que responda a los postulados generales que orientan el quehacer de la Universidad, dé cuenta de tal heterogeneidad y promueva un proyecto de nación equitativo que identifique a los territorios con un mismo objetivo institucional.

Con tal propósito resulta urgente estructurar, más allá de la retórica, un “sistema intersedes”, fruto de un proceso coordinado entre las directivas y los representantes de los estamentos, en el cual se promuevan y consoliden sinergias, y que además de recoger e implementar propuestas para la nación desde los territorios, permita construir nuevas alternativas de desarrollo territorial a partir de iniciativas promovidas en las diferentes Sedes y regiones, en armonía con concepciones nacionales y globales que le sean afines. Por ejemplo, desde la Sede Amazonia se puede fortalecer la red colombiana de estudios amazónicos como el nodo de una red latinoamericana y global apoyada institucionalmente por la UNAL para gestionar proyectos de investigación con financiación internacional. De igual manera, las Sedes Palmira, Medellín y Bogotá, con sus centros o laboratorios de experimentación agropecuaria, se pueden convertir en un instituto intersedes de referencia internacional sobre el desarrollo rural territorial, que en

sus líneas de trabajo académico articule las actividades de investigación, extensión y docencia.

Lo anterior no se puede lograr sin concebir un modelo de gestión y distribución de recursos que permita superar tanto el nivel de centralismo y la limitada autonomía de que hoy adolecen las Sedes de la Universidad, como las dificultades existentes para asegurar la fluidez oportuna y adecuada de la información entre las regiones y entre estas y el Nivel Nacional. Se trata de la estructuración de una “Universidad intersedes” basada en el reconocimiento de la especificidad académica y territorial de cada una de ellas, para asegurar así la proyección regional de la Universidad y la construcción colectiva de lo nacional desde los territorios.

Desde luego que el proceso de descentralización y desconcentración del poder, y la gestión que el cumplimiento de este propósito implica del Nivel Nacional en las Sedes de la Universidad, no representa necesariamente ruptura alguna de la unidad institucional, que por supuesto se debe asegurar, ya que en el marco de la construcción de un sistema intereses se deben establecer mecanismos que permitan diferenciar efectivamente los elementos comunes de un proyecto compartido destinado a concretar la misión de la Universidad, que estructure y les otorgue identidad a las Sedes sobre los elementos particulares derivados de la historia y especificidad de cada una de ellas.

En este mismo sentido se debe establecer un propósito para las Facultades, los Departamentos o las Escuelas, en relación con el Nivel Nacional o con la administración central de sus respectivas Sedes. Afianzar la autonomía responsable de las unidades académicas, regulada por los cuerpos colegiados competentes, no atenta contra la definición de objetivos comunes y consensuados dentro de la política universitaria. Como se pudo observar en la última reforma académica y su respectivo balance, la de-

finición de pautas rígidas y uniformes para el ejercicio de las actividades académicas en toda la Universidad, desde el campo del saber en el que están situados quienes la administran o dirigen, introduce elementos extraños en el desarrollo de las disciplinas, las profesiones, la creación artística o las prácticas pedagógicas, y con frecuencia fomenta el surgimiento de una institucionalidad informal y paralela.

En el terreno del conocimiento académico se presenta una situación similar y se vuelve más excluyente en el encuentro de saberes contenido en el ejercicio de la extensión universitaria o en la interrelación con la sociedad. En estos casos, la diferencia cognitiva requiere de ejercicios de traducción cultural que no siempre son comprendidos a partir del conocimiento universitario, o, en una dirección diferente, el rigor científico se puede ver como impertinente desde el punto de vista social. En medio de la complejidad que caracteriza a la UNAL, la Institución está llamada a propiciar el encuentro de experiencias académicas diversas para incluirlas dentro de un mismo proyecto cultural.

Aquí se plantea el reto, por ejemplo, de formular políticas de admisión inclusivas que favorezcan una adecuada representación de la diversidad étnica, cultural y territorial del país. Estas políticas deben ir acompañadas del fortalecimiento de programas académicos que integren conocimientos ancestrales y saberes locales, promoviendo una educación que valore las múltiples perspectivas y formas de comprender el conocimiento. Asimismo se pretende impulsar la creación de espacios de diálogo intercultural, destinados a fomentar el respeto, la deliberación y el entendimiento mutuo entre los diversos grupos y sectores que componen la UNAL, contribuyendo a consolidar un ambiente académico más equitativo e inclusivo, en el que realmente sea posible la pluralidad cognitiva articulada alrededor de un proyecto común de Universidad.

En paralelo, es necesario enfatizar en el compromiso con la equidad de género, la diversidad sexual y la prevención de violencias basadas en género, e implementar



Foto: Sede Manizales | Archivo Unimedios.

programas de bienestar integral que involucren enfoques inclusivos e interseccionales, y fomentar la salud mental. La construcción de una unidiversidad también plantea el reto de cultivar la pluralidad lingüística y la adecuación de espacios, y crear oportunidades para personas con capacidades diversas, además de la formalización laboral con criterios inclusivos. También es necesario fortalecer actividades académicas, culturales, artísticas y deportivas integradoras que fomenten la pluralidad y el bienestar de la comunidad universitaria alrededor de un proyecto común, aprovechando herramientas como las redes de egresados para impulsar iniciativas que resalten los aportes de quienes provienen de diversos contextos sociales y culturales.

La fundamentación de la Unidiversidad propuesta en el marco de este eje se constituye en otra de las razones que sustentan la necesidad de repensar las formas



existentes de gobierno universitario que, por su carácter antidemocrático y excluyente, conducen a: un vacío de legitimidad interna que obstaculiza la materialización de proyectos comunes; la negación de la alteridad territorial, académica o cultural en la UNAL frente a las corrientes prácticas o de pensamiento, y a la imposición por parte de corrientes epistemológicas hegemónicas de criterios académicos presentados como universales, o a la adopción de criterios provenientes del mercado del conocimiento que debilitan la autonomía universitaria, como aquellos contenidos en la mayoría de los *rankings* internacionales o en los indicadores de productividad académica que, en varios campos del conocimiento, resultan ajenos a la historia de las disciplinas y profesiones en el país y en América Latina.

Por ejemplo el Consejo Académico se puede fortalecer alrededor de las áreas del conocimiento existentes, estruc-

turarlas mejor a partir de su especificidad, para que luego entren en diálogo con otras áreas del conocimiento, con el fin de formular las políticas universitarias destinadas a orientar el rumbo de la Universidad. Este es el escenario propicio para crear o desarrollar programas de pregrado y posgrado interdisciplinarios e intercognitivos que, como resultado de una reflexión pedagógica y didáctica, permitan integrar la educación presencial con la virtual para aprovechar los recursos y trayectorias académicas de las diferentes Sedes.

La función fundamental de los cuerpos colegiados en la UNAL es formular políticas académicas, por lo que no se pueden reducir a ser la “instancia de cierre” de los trámites administrativos de las Facultades. Para este efecto, la Universidad, con la representación de los diferentes estamentos, podría consolidar las comisiones académico-administrativas anexas al CA y subordinadas a este, como un espacio de articulación por áreas del conocimiento para estudiar, analizar y elaborar propuestas institucionales relativas a las Sedes o al conjunto de la Universidad.

Para impulsar un proyecto sólido en su identidad de Universidad, y dinámico por la diversidad y complejidad que la caracteriza, y evitar la fragmentación y la inequidad presupuestal y financiera que existe hoy entre las Sedes y con frecuencia incluso entre las Facultades de una misma Sede, es necesario constituir un fondo común solidario orientado a financiar inversiones prioritarias, tanto nacionales como territoriales, compuesto por recursos provenientes del *overhead* que le corresponden al Nivel Nacional o a las Sedes, y por el presupuesto anual de inversión del Nivel Central. En tal sentido, se debe diseñar un modelo de distribución equitativa de los recursos propios a disposición de las Direcciones y Vicerrectorías de Sedes. Para la Universidad y cada uno de sus integrantes debe ser una prioridad disminuir las inequidades entre sus unidades académicas, sin desestimar el esfuerzo por obtener recursos propios mediante actividades que estén inscritas dentro de las líneas de trabajo académico.

E6-OG
Objetivo
general

Reconocer la diversidad que constituye a la UNAL mediante la elaboración de un proyecto común que estreche los vínculos entre el Nivel Nacional, las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, y que valore la heterogeneidad de los territorios, campos académicos y estamentos de la comunidad universitaria en relación con sus entornos.

E6-OE1 *Objetivo específico*

- Dinamizar el modelo intersedes e interfacultades mediante programas y proyectos de articulación y autonomía que faciliten el cumplimiento de las funciones misionales y la gestión administrativa.

E6-OE1-AP1 *Acciones programáticas*

Tabla 31. *Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 6*

Estratégicas	Tácticas
• Evaluar y reformar las condiciones normativas, organizacionales, académicas, administrativas y tecnológicas que permitan dinamizar el modelo intersedes e interfacultades de la UNAL.	• Crear o consolidar programas y proyectos para el aprendizaje colaborativo de los integrantes de la comunidad universitaria que se concreten en sistemas, procesos y estrategias intra e intersedes. • Promover la apertura o creación de actividades y programas académicos nacionales que propicien los intercambios de saberes y la construcción colectiva del conocimiento entre estudiantes, docentes y personal administrativo de las diferentes Sedes.



Foto: Sede Manizales | Archivo Unimedios.



Foto: Sede Bogotá | Archivo Unimédios.

E6-OE2 Objetivo específico

- Crear un modelo de gestión y distribución de recursos entre Sedes y Facultades que propicie su crecimiento equitativo, teniendo en cuenta su complejidad, los proyectos académicos y las brechas y rezagos existentes.

E6-OE2-AP2 Acciones programáticas

Tabla 32. Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 6

Estratégicas	Tácticas
• Constituir un fondo común solidario proveniente de diferentes fuentes de recursos, destinado a financiar los proyectos y programas prioritarios o urgentes para el conjunto de la Universidad, las Sedes, las Facultades, y los Centros e Institutos.	• Definir e implementar los criterios para distribuir los recursos entre las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, considerando sus particularidades y su complejidad, además de los proyectos académicos, los programas de mejoramiento y las brechas y los rezagos existentes. • Fomentar el aprovechamiento mutuo de capacidades intra e inter sedes para generar las condiciones académico-administrativas que permitan realizar los proyectos de las Sedes, las Facultades, y los Centros e Institutos.

E6-OE3 Objetivo específico

- Brindarle a la comunidad universitaria las herramientas para reconocer y valorar la pluralidad de contextos y perspectivas de los enfoques de aprendizaje y enseñanza que promuevan la formación integral y el desarrollo del pensamiento crítico.

E6-OE3-AP3 Acciones programáticas

Tabla 33. Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 6

Estratégicas
• Construir estrategias pedagógicas y curriculares con enfoque territorial y cultural, centradas en la diversidad, que enriquezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje y consideren la contextualización de los saberes y el conocimiento científico.



Foto: Sede Medellín | Archivo Unimédios.

E6-OE4 Objetivo específico

- Promover la participación comunitaria y el vínculo con los territorios a través de experiencias académicas diversas que incorporen saberes locales y respondan a las necesidades sociales y culturales de cada región y territorio.

E6-OE4-AP4 Acciones programáticas

Tabla 34. Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 6

Estratégicas	Tácticas
• Desarrollar, a partir de metodologías interculturales y experiencias académicas diversas, estrategias de fomento de la investigación, la interrelación con la sociedad y la formación, basadas en pedagogías articuladas alrededor del intercambio de saberes.	• Diseñar e implementar un programa de formación y divulgación cultural que promueva el desarrollo de las actividades culturales y artísticas en la vida cotidiana de las Sedes.



EJE 6 Unidiversidad

OG: Reconocer la diversidad que constituye a la UNAL mediante la elaboración de un proyecto común que estreche los vínculos entre el Nivel Nacional, las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, y que valore la heterogeneidad de los territorios, campos académicos y estamentos de la comunidad universitaria en relación con sus entornos.

Convenciones
OG Objetivo General **OE** Objetivo Específico
■ Acciones programáticas estratégicas ■ Acciones programáticas tácticas

OE 1	Dinamizar el modelo interse-des e interfacultades mediante programas y proyectos de articulación y autonomía que faciliten el cumplimiento de las funciones misionales y la gestión administrativa.	• Evaluar y reformar las condiciones normativas, organizacionales, académicas, administrativas y tecnológicas que permitan dinamizar el modelo interse-des e interfacultades de la UNAL.	• Crear o consolidar programas y proyectos para el aprendizaje colaborativo de los y las integrantes de la comunidad universitaria que se concreten en sistemas, procesos y estrategias intra e interse-des.	• Promover la apertura o creación de actividades y programas académicos nacionales que propicien los intercambios de saberes y la construcción colectiva del conocimiento entre estudiantes, docentes y personal administrativo de las diferentes Sedes.
OE 2	Crear un modelo de gestión y distribución de recursos entre Sedes y Facultades que propicie su crecimiento equitativo, teniendo en cuenta su complejidad, además de los proyectos académicos y las brechas y los rezagos existentes.	• Constituir un fondo común solidario, proveniente de diferentes fuentes de recursos, destinado a financiar los proyectos y programas prioritarios o urgentes para el conjunto de la UNAL, las Sedes, las Facultades, y los Centros e Institutos.	• Definir e implementar los criterios para distribuir los recursos entre las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, considerando sus particularidades, su complejidad, los proyectos académicos, los programas de mejoramiento y las brechas y los rezagos existentes.	• Fomentar el aprovechamiento mutuo de capacidades intra e interse-des para generar las condiciones académico-administrativas que permitan realizar los proyectos de las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos.
OE 3	Brindar a la comunidad universitaria las herramientas para reconocer y valorar la pluralidad de contextos y perspectivas de los enfoques de aprendizaje y enseñanza que promuevan la formación integral y el desarrollo del pensamiento crítico.	• Construir estrategias pedagógicas y curriculares con enfoque territorial y cultural, centradas en la diversidad, que enriquezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje y consideren la contextualización de los saberes y el conocimiento científico.		
OE 4	Promover la participación comunitaria y el vínculo con los territorios a través de experiencias académicas diversas que incorporen saberes locales y respondan a las necesidades sociales y culturales de cada región y territorio.	• Desarrollar, a partir de metodologías interculturales y experiencias académicas diversas, estrategias de fomento de la investigación, la interrelación con la sociedad y la formación, basadas en pedagogías articuladas alrededor del intercambio de saberes.	• Diseñar e implementar un programa de formación y divulgación cultural que promueva el desarrollo de las actividades culturales y artísticas en la vida cotidiana de las Sedes.	

Figura 11. Estructura articuladora del Eje 6.

Fuente: elaboración propia.



RECONOCIMIENTO PARA LA IGUALDAD DE DERECHOS



Eje 7: Reconocimiento para la igualdad de derechos

Fundamentación conceptual y analítica

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

Aparte de la reforma del “Protocolo para la prevención y atención de casos de violencias basadas en género y violencias sexuales” (Resoluciones de Rectoría n.ºs 1215 de 2017 y 428 de 2023), que pretende volverlo más garantista y operativo con la participación de las organizaciones estudiantiles y los aportes del Observatorio de Asuntos de Género, la Universidad debe formular políticas y acciones que contribuyan a erradicar tanto las violencias y desigualdades ejercidas contra las mujeres como las disidencias sexuales, y además generar garantías y condiciones democráticas para que los y las integrantes de la comunidad universitaria puedan desarrollar todas sus capacidades como seres humanos, sin temor a ser violentados o discriminados por su género, orientación sexual, pertenencia étnica o discapacidad. Los campus deben ser espacios para el cuidado, que propicien el desarrollo de las capacidades y las potencias singulares y colectivas de todos los estamentos.

Para avanzar en este propósito, la Universidad se debe comprometer a caracterizar las discriminaciones, brechas y violencias motivadas por todas las asimetrías de poder,

y sobre esta base reformular las políticas que se requieren para superarlas. Entre las medidas más apremiantes se encuentran, por una parte, las acciones que mejoren la respuesta institucional para prevenir, detectar y actuar ante situaciones de violencia de género y discriminación por motivos raciales, étnicos y por LGTBIfobia; y por otra parte, las acciones afirmativas que progresivamente quiebren tanto los patrones que naturalizan formas de exclusión racial o capacitista como el sistema de poder patriarcal de la Universidad.

Así, se propone implementar políticas de admisión y permanencia orientadas a priorizar a los grupos históricamente marginados, como comunidades indígenas, afrodescendientes, mujeres, comunidad LGBTIQ+ y personas con discapacidad, con el fin de asegurar su acceso y su exitosa continuidad en la UNAL. Estas políticas deben involucrar, en lo posible, el diseño de currículos inclusivos con enfoque interseccional, que integren perspectivas de género, étnicas y anticapacitistas como ejes transversales en la formación académica. Además, se destaca la importancia de prevenir y responder adecuadamente a situaciones de discriminación mediante la creación de políticas y protocolos para prevenir, atender y sancionar casos de discriminación y violencia en los campus, reafirmando el compromiso institucional con la equidad y el respeto por la diversidad.

Acá sobresale la necesidad de emplear plataformas y herramientas digitales que visibilicen y monitoreen los indicadores de equidad dentro de la Institución, permitiendo un seguimiento efectivo de los avances. También se propone promover programas de sensibilización sobre derechos humanos, diversidad, interseccionalidad, anticapacitismo e inclusión, con el fin de fortalecer el compromiso de la comunidad universitaria con el reconocimiento de las diferencias no jerarquizadas. En síntesis, se establece la inclusión y el reconocimiento de dichas diferencias como

eje transversal, promoviendo así la educación inclusiva y la integración de las diversidades étnicas, lingüísticas, sexuales, de género y de capacidades como elementos fundamentales del currículo y la vida universitaria.

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

Algunas de estas actividades ya se están promoviendo en Facultades de las distintas Sedes, experiencias que aunque se pueden tomar como prácticas de referencia para todas las unidades académicas, han sido insuficientes frente a los problemas estructurales a los que responden. Por ejemplo, se está en mora de considerar si se deben diseñar programas especiales de admisión para las personas con discapacidades o con capacidades neurodivergentes, y de asumir que es necesario coordinar institucionalmente las políticas de equidad de sexo/género, étnicas y anti-racistas, y también las referentes a las discapacidades y

las capacidades diversas, con la participación activa de la comunidad universitaria.

Las instancias institucionales que atienden la resolución de conflictos y asuntos disciplinarios se deben reformar para unificar y garantizar sus procedimientos y el debido proceso sin sacrificar la especificidad que estas instancias tienen en cada Facultad; garantizar la participación de las organizaciones estudiantiles y profesoraes mediante la realización de audiencias públicas o reservadas, cuando estas no generen una revictimización de las personas denunciantes; y priorizar los temas de violencia de género o en condiciones de asimetría de poder. La administración central de la Universidad y de las Sedes debe brindarles la asesoría jurídica y psicosocial que requieran los afectados.

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

En relación con el género, el estamento docente de la Universidad se compone aproximadamente por 30 % de mujeres y 70 % de hombres, y el estudiantil por 40 % de mujeres y 60 % de hombres (incluyendo personas trans). Para tener una estructura más simétrica e igualitaria, la Universidad debe avanzar en la realización de acciones afirmativas, por medio de una política con tiempos y metas bien definidas según los campos del conocimiento, pues la inequidad no es igual en todas las Facultades y programas, lo mismo que sucede con los cargos directivos relativos al personal administrativo. El debate sobre este

tema básico en la democratización de la vida académica y en la garantía del derecho fundamental a la educación está orientado a transformar un desequilibrio histórico y debe ser animado por la Rectoría para estudiar su viabilidad jurídica y su pertinencia política y tomar las respectivas decisiones. Aunque no parece existir ningún impedimento legal para que en los concursos profesoriales y los exámenes de admisión se adopten estas acciones afirmativas, es conveniente tener la certeza institucional.

El mandato de que todas las personas tienen derecho a vivir una vida libre de violencias y educarse en entornos seguros, incluyentes y protectores debe ser esencial para la Universidad. Por consiguiente, su legislación interna se debe ajustar a la Ley 1257 de 2008 –especialmente al artículo 11, relacionado con las garantías para la educa-

ción de las mujeres– y al Decreto 4798 de 2011, sobre la educación para la población víctima del conflicto armado, compuesta especialmente por mujeres, niñas, niños y jóvenes sobrevivientes del conflicto armado.

En la UNAL es necesario promover la inclusión, la equidad y el respeto por la diversidad. Se enfatiza en la necesidad de implementar políticas claras y sostenibles que garanticen la participación activa de todos los estamentos, en especial de personas con discapacidad y capacidades diversas, racializadas, o grupos étnicos, y en términos de equidad de género. También se resalta la importancia de reconocer las particularidades culturales y sociales de cada Sede, con el fin de crear un entorno que valore y respete las diferencias.

E7-OG
Objetivo
general

Avanzar en la eliminación de la discriminación en la comunidad universitaria basada en la identidad de género, la orientación sexual, la pertenencia étnica y cultural, la clase social, las diversidades corporales, las neurodivergencias o el origen territorial para democratizar la vida universitaria y procurar el cuidado de la comunidad universitaria.

E7-OE1 *Objetivo específico*

- Consolidar la propuesta de política de educación inclusiva a partir del reconocimiento de la diversidad, la interculturalidad y los derechos individuales y colectivos de la comunidad universitaria.

E7-OE1-AP1 *Acciones programáticas*

Tabla 35. *Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 7*

Estratégicas	Tácticas
• Liderar la discusión, aprobación y socialización de la política de educación inclusiva que fomente una cultura de reconocimiento de la diversidad, la interculturalidad y los derechos individuales y colectivos de la comunidad universitaria, y que contribuya a prevenir las formas de violencia basadas en diferencias de género.	• Identificar e integrar en la política de educación inclusiva las necesidades de infraestructura física y tecnológica para garantizar la igualdad de derechos.

E7-OE2 Objetivo específico

- Desarrollar la política de equidad de género, la política educativa para las personas con discapacidad, y los programas de admisión especial de la UNAL, y fomentar las transformaciones culturales que tales políticas y programas requieren dentro de la comunidad universitaria.

E7-OE2-AP2 Acciones programáticas

Tabla 36. Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 7

Estratégicas	Tácticas
• Evaluar y actualizar las políticas de equidad de género e inclusión educativa para las personas con discapacidad, y los programas de admisión especial de la UNAL.	• Analizar la viabilidad de un programa especial de admisión para las personas neurodiversas o con discapacidad, fundamentado en una transformación cultural y pedagógica de la UNAL. • Finalizar la actualización del “Protocolo para la prevención y atención de casos de violencias basadas en género y violencias sexuales” en la UNAL y su adopción mediante un acuerdo presentado al Consejo Superior Universitario (CSU). • Reglamentar e implementar la “Ruta de acompañamiento a la comunidad universitaria: interacciones con estudiantes en situación de discapacidad” y ampliarla a docentes y personal administrativo.

E7-OE3 Objetivo específico

- Aplicar el enfoque de género e interseccional a las funciones misionales y a la gestión institucional.

E7-OE3-AP3 Acciones programáticas

Tabla 37. Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 7

Estratégicas	Tácticas
• Crear una jurisdicción especial para investigar y juzgar los casos de violencias sexuales, raciales, capacitistas, basadas en género y otras formas de violencias e incorporar la perspectiva de género interseccional en el procedimiento de esta jurisdicción, con base en el debido proceso en situaciones con asimetrías estructurales de poder.	• Elaborar una propuesta institucional de acciones afirmativas que considere la diversidad sexual y de género para el ingreso de estudiantes, docentes y personal administrativo, y la participación en los cargos directivos en la administración de la UNAL, con el fin de disminuir la brecha de género.

Estratégicas	Tácticas
	• Consolidar una estrategia de fortalecimiento de la estructura institucional que soporte la incorporación del enfoque de género, diferencial e interseccional, con el propósito de integrarlo a las funciones misionales y a la gestión institucional. • Promover la expedición de la normatividad que recoja las medidas de protección a víctimas de violencias basadas en género (VBG) y violencias sexuales (VS) dentro de la Universidad a partir de las emitidas por las Facultades y la Dirección Nacional de Bienestar Universitario, y velar por su cumplimiento transversal en toda la Institución.

E7-OE4 Objetivo específico

- Generar estrategias que potencien, valoren y respeten las diversidades, para avanzar en la prevención y eliminación de las formas de violencia, opresión y discriminación manifestadas en la comunidad universitaria, con énfasis en aquellas relacionadas con el género, la orientación sexual, la pertenencia étnica, la clase social, las diversidades corporales, las neurodivergencias o el origen territorial.

E7-OE4-AP4 Acciones programáticas

Tabla 38. Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 7

Estratégicas	Tácticas
• Crear el Instituto Intersedes de Estudios sobre el Género y la Diversidad Sexual. • Crear una red intersedes de iniciativas relacionadas con equidad, diversidad corporal e interculturalidad, y de los derechos individuales y colectivos de la comunidad universitaria, que tome como referencia las instancias existentes en esta materia.	• Fortalecer el Observatorio de Asuntos de Género y el Observatorio de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad en términos normativos y presupuestales.



EJE 7

Reconocimiento para la igualdad de derechos

OG: Avanzar en la eliminación de la discriminación en la comunidad universitaria basada en la identidad de género, la orientación sexual, la pertenencia étnica y cultural, la clase social, las diversidades corporales, las neurodivergencias o el origen territorial para democratizar la vida universitaria y procurar el cuidado de la comunidad universitaria.

Convenciones

OG Objetivo General

OE Objetivo Específico

■ Acciones programáticas estratégicas

□ Acciones programáticas tácticas

OE 1	Consolidar la propuesta de política de educación inclusiva a partir del reconocimiento de la diversidad, la interculturalidad y los derechos individuales y colectivos de la comunidad universitaria.	Liderar la discusión, aprobación y socialización de la política de educación inclusiva que fomente una cultura de reconocimiento de la diversidad, la interculturalidad y los derechos individuales y colectivos de la comunidad universitaria, y que contribuya a prevenir las formas de violencia basadas en diferencias de género.	Identificar e integrar en la política de educación inclusiva las necesidades de infraestructura física y tecnológica para garantizar la igualdad de derechos.
OE 2	Desarrollar la política de equidad de género, la política educativa para las personas con discapacidad y los programas de admisión especial de la UNAL, y fomentar las transformaciones culturales que tales políticas y programas requieren dentro de la comunidad universitaria.	Evaluar y actualizar las políticas de equidad de género e inclusión educativa para las personas con discapacidad y los programas de admisión especial de la UNAL.	- Analizar la viabilidad de un programa especial de admisión para las personas neurodiversas o con discapacidad, fundamentado en una transformación cultural y pedagógica de la UNAL. - Finalizar la actualización del "Protocolo para la prevención y atención de casos de violencias basadas en género y violencias sexuales" en la UNAL y su adopción mediante un acuerdo presentado al CSU. - Reglamentar e implementar la "Ruta de acompañamiento a la comunidad universitaria: interacciones con estudiantes en situación de discapacidad" y ampliarla a docentes y personal administrativo.
OE 3	Aplicar el enfoque de género e interseccional a las funciones misionales y a la gestión institucional.	Crear una jurisdicción especial para investigar y juzgar los casos de violencias sexuales, raciales, capacitistas, basadas en género y otras formas de violencia, e incorporar la perspectiva de género interseccional en el procedimiento de esta jurisdicción, con base en el debido proceso en situaciones con asimetrías estructurales de poder.	- Elaborar una propuesta institucional de acciones afirmativas que considere la diversidad sexual y de género para el ingreso de estudiantes, docentes y personal administrativo, y la participación en los cargos directivos en la administración de la UNAL, con el fin de disminuir la brecha de género. - Consolidar una estrategia de fortalecimiento de la estructura institucional que soporte la incorporación del enfoque de género, diferencial e interseccional, con el propósito de integrarlo a las funciones misionales y a la gestión institucional. - Promover la expedición de la normatividad que recoja las medidas de protección a víctimas de violencias basadas en género (VBG) y violencias sexuales (VS) dentro de la UNAL, a partir de las emitidas por las Facultades y la Dirección Nacional de Bienestar Universitario, y velar por su cumplimiento transversal en la Institución.

OE 4

Generar estrategias que potencien, valoren y respeten las diversidades, para avanzar en la prevención y eliminación de las formas de violencia, opresión y discriminación manifestadas en la comunidad universitaria, con énfasis en aquellas relacionadas con el género, la orientación sexual, la pertenencia étnica, la clase social, las diversidades corporales, las neurodivergencias o el origen territorial.

- Crear el Instituto Intersedes de Estudios sobre el Género y la Diversidad Sexual.
- Crear una red intersedes de iniciativas relacionadas con equidad, diversidad corporal e interculturalidad, y de los derechos individuales y colectivos de la comunidad universitaria, que tome como referencia las instancias existentes en esta materia.

- Fortalecer el Observatorio de Asuntos de Género y el Observatorio de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad en términos normativos y presupuestales.

Figura 12. Estructura articuladora del Eje 7.

Fuente: elaboración propia.



Foto: Sede Palmira | Archivo Unimédicos.



BIENESTAR PARA LA VIDA UNIVERSITARIA



Eje 8: Bienestar para la vida universitaria

Fundamentación conceptual y analítica

Actualmente el Sistema de Bienestar Universitario de la UNAL –determinado y organizado por el Acuerdo 007 de 2010 del CSU– busca el desarrollo holístico de la comunidad universitaria potenciando sus capacidades y habilidades para contribuir tanto en su calidad de vida y su formación integral como en el avance de los procesos educativo y laboral. Para ello, el Sistema se implementa a través de cinco Áreas, a saber: Gestión y Fomento Socioeconómico; Salud; Cultura; Acompañamiento Integral, y Actividad Física y Deporte, las cuales se desarrollan mediante 29 programas. Sin embargo, algunos de estos programas se han focalizado en la población estudiantil con grados más altos de vulnerabilidad, con el objetivo de obtener una mayor cobertura de beneficiarios, pero se ha visto afectado por los bajos recursos presupuestales disponibles. Frente a esto es necesario que las políticas y los programas de bienestar respondan a las condiciones materiales y mentales básicas de todos los estamentos para desarrollar las actividades académicas y administrativas, y también de quienes asisten a cada una de las Sedes.

En este contexto, la comunidad percibe el bienestar universitario especialmente como las acciones derivadas del Área de Gestión y Fomento Socioeconómico, que son los apoyos socioeconómicos de alimentación, de alojamiento, de transporte y económico. Sin embargo las acciones de bienestar son más que esto, pues comprenden el acompañamiento que la Universidad y sus dependencias les hacen a las trayectorias universitarias de la comunidad, el cual que se lleva a cabo antes del ingreso, durante el proceso de formación académica para estudiantes de pre y posgrado, o en el transcurso laboral para funcionarios docentes y personal administrativo, hasta después del egreso o el retiro. Aunque es necesario reconocer que el desarrollo del Sistema de Bienestar Universitario ha sido desigual en las distintas Sedes, ha habido notables avances,

logros y beneficios que muchas veces son desconocidos por la comunidad.

Los espacios físicos son fundamentales en la trayectoria de la vida universitaria de los diferentes estamentos. En esa medida, los campus deben ser espacios habitados y vividos plenamente tanto por la comunidad universitaria como por los visitantes permanentes o temporales. Por eso es necesario que sean “campus para el cuidado” de quienes se relacionan en ellos, y también del ambiente, la infraestructura, la memoria, la historia y las expresiones artísticas y culturales que los definen simbólicamente. Los campus deben permitir la integración de la Universidad con los territorios en los que está inmersa, no estar encerrados sobre sí mismos. Los criterios de adecuación física de los espacios de los campus deben estar guiados por la accesibilidad. Para mantener en buen estado la infraestructura física y los diferentes espacios universitarios –salones de clase, auditorios, escenarios deportivos y culturales, zonas de relajación, comedores y cafeterías– es necesario hacer un mantenimiento adecuado, el cual debe ser garantizado por las Sedes y el Nivel Nacional con recursos provenientes del fondo común o de los ingresos generales de la Institución.

Así, se propone ampliar la cobertura de los programas de Salud Física y Mental, con el objetivo de asegurar el bienestar integral de la comunidad universitaria. También es necesario mejorar la infraestructura asociada con los temas de bienestar universitario, que abarcan, por ejemplo, la adecuación y ampliación de comedores, áreas deportivas y espacios recreativos, promoviendo así un entorno saludable. En esa medida, el presupuesto de bienestar universitario se debe incrementar, con el objetivo de acompañar de una manera más decidida las trayectorias de la vida universitaria de las personas que forman parte de la comunidad.

Un adecuado proceso de aprendizaje y de vida universitaria debe contemplar aspectos relacionados con la calidad de vida. Un punto relevante es la política alimentaria, la cual debe garantizar una oferta nutricional satisfactoria y diversa para todos los estamentos, dentro de espacios amigables que faciliten la coexistencia y que sean puntos de encuentro colectivo, de construcción de comunidad y de expansión de las personas; para eso se debe pensar en ofrecer alternativas de alimentación variadas y una capacidad operativa para brindar servicios de calidad ajustados al contexto de cada una de las Sedes, incluyendo dietas veganas y vegetarianas, por ejemplo. Otro punto prioritario consiste en promover el subsidio universal para el transporte ante el Gobierno nacional y las administraciones distritales, municipales y departamentales, además de apoyos para alimentación y alojamiento para la comunidad estudiantil. Teniendo en cuenta que el robustecimiento del sistema de bienestar universitario es indisociable de estrategias que aseguren el acceso a alimentos saludables y de calidad, es necesario impulsar convenios con comunidades campesinas y proyectos de cooperativismo. En un sentido análogo, se planea fortalecer las políticas de alojamiento y transporte, ampliando en lo posible la cobertura de residencias estudiantiles y participando en las discusiones tendientes a garantizar el acceso universal a un transporte público digno, que beneficie a estudiantes tanto de pregrado como de posgrado, docentes y trabajadores.

La formación integral de los y las estudiantes debe incluir: el acompañamiento en su trayectoria académica, la cual debe ir de la mano con la promoción de su participación en actividades culturales, deportivas, lúdicas, extracurriculares y de trabajo comunitario; y la adopción de estilos de vida que cuiden los aspectos físicos y de la salud mental, como parte de una política que promueva las culturas del cuidado. Esta política también debe incluir a las demás personas que forman parte de la comunidad universitaria, para quienes los énfasis pueden ser diferentes, pero que en esencia buscan promover el cuidado de sí mismos, de los demás, de la naturaleza y de la vida.

Los campus cuentan con una programación permanente y variada de actividades institucionales, entre ellas las culturales, que propicia su apropiación simbólica. Las relaciones entre personas, y de estas con la Universidad y con el ambiente, se deben orientar a proteger los ecosistemas académicos, la vida, la integridad personal y el respeto pleno de los derechos humanos, los cuales deben ser los valores fundamentales que orienten tanto la cultura del cuidado como las políticas de convivencia y seguridad internas, y que además articulen las redes de atención y emergencia que las deben sustentar. También se debe adelantar un trabajo interinstitucional que –sobre la base del respeto de la autonomía universitaria– elabore una estrategia concertada con las autoridades estatales para controlar y erradicar el microtráfico en los campus, y que diseñe campañas preventivas y permanentes cuyo objetivo propenda por el manejo responsable del consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas.



Foto: Sede Tumaco | Archivo Unimedios.

Las Sedes y las Facultades han implementado soluciones puntuales y concretas a los problemas de bienestar que afectan particularmente a los sectores más vulnerables del estudiantado. Replicar y sistematizar estas experiencias permite constatar que muchas de ellas pueden ser prácticas de referencia para la UNAL, e incluso para otras universidades públicas. La revisión del Sistema de Bienestar Universitario deberá considerar estos caminos recorridos.

En el marco de la promoción de las culturas del cuidado cada vez son más relevantes los aspectos relacionados con la salud física y mental, así como el bienestar emocional de la comunidad universitaria. En este escenario es clave incorporar estrategias pedagógicas que permitan abordar integralmente los aspectos mencionados. Para tal fin es importante incluir asignaturas, cátedras y otras actividades formales e informales que brinden herramientas para identificar rutas de atención

definidas en el ámbito académico del estudiantado, y en el laboral de docentes y personal administrativo. Se planea implementar programas híbridos, con actividades virtuales y presenciales, con el fin de ampliar el alcance de las iniciativas de bienestar y facilitar la participación de la comunidad universitaria. La comunidad pensionada también se debe incluir en los programas de bienestar, por ejemplo mediante actividades culturales, recreativas y de capacitación que promuevan un envejecimiento activo y fortalezcan su vínculo con la Universidad. Además, aportando su conocimiento y compromiso social, los egresados pueden desempeñar un rol decisivo en proyectos de bienestar comunitario, lo que fortalece su rol como integrantes de la comunidad universitaria y agentes de transformación en la sociedad. Por último, se propone diseñar programas de formación para el personal administrativo, con el fin de potenciar sus habilidades y cultivar su sentido de pertenencia institucional; al respecto, destaca la importancia de mejorar las condiciones laborales para reducir el estrés y facilitar un equilibrio entre la vida personal y profesional.

El bienestar de estamentos como el profesoral o el del personal administrativo empieza por tener unas condiciones laborales dignas, por ello es crucial plantear un programa de salud y bienestar docente y administrativo que involucre instancias y dependencias, tanto internas como externas, como Unisalud, Seguridad y Salud en el Trabajo, Administradora de Riesgos Laborales y Caja de Compensación Familiar, entre otros.

La educación inclusiva debe ser una prioridad para la UNAL. Por eso es indispensable consolidar una política que garantice las condiciones para desarrollar los procesos pedagógicos inclusivos y diversos, en los cuales se prioricen ejercicios de aprendizaje para las personas con discapacidad o con capacidades neurodiversas.

El acompañamiento académico de los y las estudiantes de pregrado y posgrado se materializaría, entre otras alternativas, creando un Sistema de Gestión del Riesgo Académico, en el que, a través de un trabajo conjunto



entre las Direcciones de Bienestar y Académicas, y docentes tutores, se puedan detectar tempranamente los factores de riesgo en cada uno de los y las estudiantes. El objetivo de dicho Sistema es adelantar un proceso de acompañamiento y seguimiento oportuno y articulado que permita prevenir los problemas estudiantiles y así disminuir la pérdida, deserción y baja graduación. Por otro lado, es labor de las Facultades asumir la discusión sobre los tiempos académicos y laborales de la comunidad, con el fin de evitar exceder el límite de lo tolerable y causar problemas de salud que redunden en situaciones problemáticas.

Los y las estudiantes del PAES y del PEAMA contarán con un acompañamiento especial en su trayectoria de formación, el cual incluye la etapa de movilidad y prioriza aspectos académicos y de bienestar. Para eso, además del SAE y del Sistema de Riesgo Académico, las SA cuentan con una persona de acompañamiento a estos estudiantes, quien coordina actividades que faciliten su adaptación y favorezcan su permanencia y graduación oportuna.

Entre los y las estudiantes de posgrado existe una percepción, más o menos generalizada, sobre la ausencia de políticas de bienestar universitario, lo cual obedece a que la mayoría desconoce los programas de bienestar universitario, además de las dificultades presupuestales mencionadas antes. Si bien es cierto que para los y las estudiantes de posgrado existen dificultades de acceso a ciertas políticas de bienestar, también es una realidad

que sus necesidades son diferentes a las de aquellos que cursan pregrado. En este escenario es importante hacer hincapié en los aspectos académicos, resultado de un adecuado acompañamiento a su proceso de formación, que en este nivel se materializa en las estrategias de tutoría y acompañamiento brindadas por los tutores y directores de tesis, o por los grupos de investigación, en caso de que la tesis se realice dentro de un grupo.

Por un lado es necesario consolidar estrategias de acompañamiento para los y las estudiantes de posgrado en sus demandas cotidianas que van más allá de lo académico, lo cual aporta para reducir la deserción o el fracaso académico. Por otro lado está el escenario académico, en el cual es clave entender que el éxito de los programas de posgrado depende, al menos en parte, de las posibilidades de apoyo económico para que puedan adelantar sus estudios, y sobre todo sus procesos de investigación. Esta situación es común a todas las universidades en diferentes lugares del mundo. Como estrategia para afrontar este problema, actualmente funcionan en la UNAL los convenios con instituciones nacionales e internacionales, y además la participación en convocatorias para financiar estudios de posgrado, las cuales se deben continuar y fortalecer. Además, la Universidad debe propender por rescatar programas de becas nacionales, como el de la Vicerrectoría Académica, que pueden ser financiados con recursos propios o proyectos de inversión, o por entidades externas, públicas y privadas.

E8-OG Objetivo general

Robustecer el sistema de bienestar universitario integral a partir del reconocimiento de la diversidad que caracteriza a la comunidad universitaria, para que responda a sus necesidades e intereses y contribuya a las trayectorias de vida de estudiantes, docentes, personal administrativo y comunidad egresada, de manera que se fortalezca el tejido social alrededor del cuidado y el bien común.

E8-OE1 Objetivo específico

- Promover políticas de bienestar universitario integral con enfoque territorial para reconocer y acompañar las diversas trayectorias de vida en la comunidad universitaria.

E8-OE1-AP1 Acciones programáticas

Tabla 39. Acciones programáticas objetivo específico 1 Eje 8

Estratégicas	Tácticas
• Revisar y ajustar la política de bienestar en función tanto de las particularidades de las Sedes y las Facultades como de las características de los integrantes de la comunidad universitaria: estudiantes de pregrado y posgrado, docentes, personal administrativo y comunidad egresada.	• Diseñar e implementar una política alimentaria para la comunidad universitaria, que considere las diferentes condiciones de cobertura, calidad, oportunidad y pertinencia poblacional y territorial. • Diseñar e implementar una política de alojamiento para la comunidad estudiantil, que considere las diferentes condiciones de cobertura, calidad, oportunidad y pertinencia poblacional y territorial. • Diseñar e implementar un modelo integral de salud universitaria que, mediante la articulación efectiva entre el HUN, Unisalud, los centros de atención en salud de los y las estudiantes (CASE), las administradoras de riesgos laborales (ARL) y las cajas de compensación familiar, promueva el bienestar físico y mental de estudiantes, docentes y personal administrativo. Este modelo fomentará prácticas de prevención y promoción de la salud, promoviendo una atención especializada y oportuna, con el diseño de programas específicos que respondan a las necesidades y los intereses de cada grupo. • Diseñar e implementar una política para los docentes, el personal administrativo y la comunidad pensionada, orientada a la preparación y el acompañamiento para la jubilación y el disfrute de la pensión, y explorar mecanismos institucionales que les permitan participar en la realización de las funciones misionales de la UNAL.

E8-OE2 Objetivo específico

- Contribuir a un proceso de formación integral de los y las estudiantes que propenda por su adaptación a la vida universitaria, permanencia y graduación, mediante estrategias de acompañamiento que articulen las instancias académicas y de bienestar universitario.

E8-OE2-AP2 Acciones programáticas**Tabla 40. Acciones programáticas objetivo específico 2 Eje 8**

Estratégicas	Tácticas
• Fortalecer en las Facultades y Sedes el Sistema de Acompañamiento Estudiantil (SAE), mediante un modelo integrado de tutoría académica que permita la articulación de acciones entre las Direcciones de Bienestar Universitario, los docentes tutores y las Direcciones de los programas curriculares.	• Desarrollar estrategias de acompañamiento que reconozcan y mitiguen las inequidades de los y las estudiantes provenientes de municipios, regiones y territorios diferentes a los correspondientes a las Sedes donde cursan sus estudios. • Diseñar e implementar un sistema de gestión del riesgo académico para identificar a los y las estudiantes que se encuentran en peligro de deserción y alta permanencia, y actuar de forma articulada sobre los factores que generan estas situaciones.

E8-OE3 Objetivo específico

- Ampliar los apoyos socioeconómicos y el sistema nacional de becas mediante la diversificación de las fuentes y los mecanismos de financiación, para mejorar las condiciones de permanencia y graduación de la comunidad estudiantil.

E8-OE3-AP3 Acciones programáticas**Tabla 41. Acciones programáticas objetivo específico 3 Eje 8**

Estratégicas	Tácticas
• Constituir un fondo solidario para ampliar los apoyos socioeconómicos y el sistema de becas de posgrado, mediante la diversificación y gestión de nuevas fuentes y mecanismos de financiación que incluyan recursos públicos y privados, participación de la comunidad egresada, y donaciones de personas naturales o jurídicas, entre otros.	• Gestionar nuevos recursos con el Gobierno nacional, las administraciones distritales, departamentales, municipales y otras fuentes y mecanismos de financiación para ampliar la población estudiantil de pregrado y posgrado beneficiada con apoyos socioeconómicos.

Estratégicas	Tácticas
	• Constituir un fondo común solidario para el bienestar estudiantil convocando la participación de la comunidad egresada y demás personas naturales o jurídicas que así lo quieran, a través del vínculo con el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (Fodesep). • Robustecer el sistema nacional de becas de posgrado mediante la diversificación y revisión de las fuentes y los mecanismos de financiación a partir de recursos públicos y privados, internos y externos, nacionales e internacionales.

E8-OE4 Objetivo específico

- Promover las culturas del cuidado de la vida como estrategia para contribuir al bienestar en las trayectorias de vida académicas y laborales de la comunidad universitaria.

E8-OE4-AP4 Acciones programáticas

Tabla 42. Acciones programáticas objetivo específico 4 Eje 8

Estratégicas	Tácticas
• Transformar los campus en espacios y territorios del cuidado de la vida y la construcción de la paz, para la comunidad universitaria y la sociedad en general, por medio de acciones que mejoren la habitabilidad, el diálogo, la convivencia, la cultura, el arte, la memoria, la actividad física y el deporte.	• Diseñar y avanzar en la implementación de una política integral para promover la actividad física y el deporte dentro de la comunidad universitaria, garantizando su alineación con las políticas públicas y el fomento del bienestar, la inclusión y la participación. • Incorporar las culturas del cuidado por medio de estrategias pedagógicas, curriculares, de bienestar y de convivencia que fortalezcan la formación integral y la vida universitaria. • Restaurar el tejido social en la comunidad universitaria mediante estrategias que permitan consolidar las redes de apoyo y cuidado.



EJE 8

Bienestar para la vida universitaria

OG: Robustecer el sistema de bienestar universitario integral a partir del reconocimiento de la diversidad que caracteriza a la comunidad universitaria, para que responda a sus necesidades e intereses y contribuya a las trayectorias de vida de estudiantes, docentes, personal administrativo y comunidad egresada, de manera que se fortalezca el tejido social alrededor del cuidado y el bien común.

Convenciones

OG Objetivo General

OE Objetivo Específico

■ Acciones programáticas estratégicas

■ Acciones programáticas tácticas

OE 1	Promover políticas de bienestar universitario integral con enfoque territorial para reconocer y acompañar las diversas trayectorias de vida en la comunidad universitaria.	Revisar y ajustar la política de bienestar en función tanto de las particularidades de las Sedes y las Facultades como de las características de los integrantes de la comunidad universitaria: estudiantes de pregrado y posgrado, docentes, personal administrativo y comunidad egresada.	- Diseñar e implementar una política alimentaria para la comunidad universitaria, que considere las diferentes condiciones de cobertura, calidad, oportunidad y pertinencia poblacional y territorial. - Diseñar e implementar una política de alojamiento para la comunidad estudiantil, que considere las diferentes condiciones de cobertura, calidad, oportunidad y pertinencia poblacional y territorial. - Diseñar e implementar un modelo integral de salud universitaria que, mediante la articulación efectiva entre el HUN, Unisalud, los centros de atención en salud de los y las estudiantes (CASE), las administradoras de riesgos laborales (ARL) y las cajas de compensación familiar, promueva el bienestar físico y mental de estudiantes, docentes y personal administrativo.	Este modelo fomentará prácticas de prevención y promoción de la salud, promoviendo una atención especializada y oportuna, con el diseño de programas específicos que respondan a las necesidades y los intereses de cada grupo. Diseñar e implementar una política para los docentes, el personal administrativo y la comunidad pensionada, orientada a la preparación y el acompañamiento para la jubilación y el disfrute de la pensión, y explorar mecanismos institucionales que les permitan participar en la realización de las funciones misionales de la UNAL.
OE 2	Contribuir a un proceso de formación integral de los y las estudiantes que propenda por su adaptación a la vida universitaria, permanencia y graduación, mediante estrategias de acompañamiento que articulen las instancias académicas y de bienestar universitario.	Fortalecer en las Facultades y Sedes el Sistema de Acompañamiento Estudiantil (SAE), mediante un modelo integrado de tutoría académica que permita la articulación de acciones entre las Direcciones de Bienestar Universitario, los docentes tutores y las Direcciones de los programas curriculares.	Desarrollar estrategias de acompañamiento que reconozcan y mitiguen las inequidades de los y las estudiantes provenientes de municipios, regiones y territorios diferentes a los correspondientes a las Sedes donde cursan sus estudios.	Diseñar e implementar un sistema de gestión del riesgo académico para identificar a los y las estudiantes que se encuentran en peligro de deserción y alta permanencia, y actuar de forma articulada sobre los factores que generan estas situaciones.
OE 3	Ampliar los apoyos socioeconómicos y el sistema nacional de becas, mediante la diversificación de las fuentes y los mecanismos de financiación, para mejorar las condiciones de permanencia y graduación de la comunidad estudiantil.	Constituir un fondo solidario para ampliar los apoyos socioeconómicos y el sistema de becas de posgrado, mediante la diversificación y gestión de nuevas fuentes y mecanismos de financiación que incluyan recursos públicos y privados, participación de la comunidad egresada, y donaciones de personas naturales o jurídicas, entre otros.	- Gestionar nuevos recursos con el Gobierno nacional, las administraciones distritales, departamentales, municipales y otras fuentes y mecanismos de financiación para ampliar la población estudiantil de pregrado y posgrado beneficiada con apoyos socioeconómicos. - Constituir un fondo común solidario para el bienestar estudiantil convocando la participación de la comunidad egresada y demás	personas naturales o jurídicas que así lo quieran, a través del vínculo con el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (Fodesep). Robustecer el sistema nacional de becas de posgrado, mediante la diversificación y revisión de las fuentes y los mecanismos de financiación a partir de recursos públicos y privados, internos y externos, nacionales e internacionales.

Promover las culturas del cuidado de la vida como estrategia para contribuir al bienestar en las trayectorias de vida académicas y laborales de la comunidad universitaria.

- Transformar los campus en espacios y territorios del cuidado de la vida y la construcción de la paz, para la comunidad universitaria y la sociedad en general, por medio de acciones que mejoren la habitabilidad, el diálogo, la convivencia, la cultura, el arte, la memoria, la actividad física y el deporte.

- Incorporar las culturas del cuidado por medio de estrategias pedagógicas, curriculares, de bienestar y de convivencia que fortalezcan la formación integral y la vida universitaria.
- Restaurar el tejido social en la comunidad universitaria mediante estrategias que permitan consolidar las redes de apoyo y cuidado.

- Diseñar y avanzar en la implementación de una política integral para promover la actividad física y el deporte dentro de la comunidad universitaria, garantizando su alineación con las políticas públicas y el fomento del bienestar, la inclusión y la participación.

Figura 13. Estructura articuladora del Eje 8.

Fuente: elaboración propia.



Foto: Sede Amazonia | Archivo Unimedios.

03

Plan Plurianual de Inversiones

Introducción

En este capítulo se presenta la proyección del presupuesto con el que inicialmente contará la Universidad para proceder con la ejecución del nuevo PGD 2025-2027 y cumplir con los objetivos, acciones programáticas y metas establecidos en este Plan. Es importante tener presente que su distribución entre el Nivel Nacional y las Sedes se obtendrá a partir de la formulación del Plan de Acción Institucional que, como lo señala el Acuerdo 238 de 2017 del CSU, debe estar conformado tanto por el Plan de Acción del Nivel Nacional como por los Planes de Acción de las Sedes, y por los proyectos de inversión que se deberán inscribir en el Banco de Proyectos de la Universidad (BPUN).

Como se observará, el presupuesto de inversión de la Universidad está conformado por los aportes de la Nación y por los recursos propios en los términos que se definirán en los siguientes apartados, y su proyección para los tres años del PGD toma como base las cifras de cierre correspondientes a la vigencia 2024. Al final de este capítulo, después de presentar el consolidado general del presupuesto, se consideran algunos de los criterios generales que, sin ser necesariamente los únicos, serán objeto de complementación y precisión concertada en espacios de reflexión y trabajo que se generarán para tal efecto en la fase de formulación de los planes de acción y de los proyectos de inversión que iniciará formalmente con la aprobación del PGD 2025-2027 por parte del CSU.

1. Aportes de la Nación

Por el carácter público de la UNAL, su PGD está financiado en mayor medida por los aportes de la Nación, según lo establecido en el art. 86 de la Ley 30 de 1992, los cuales, en correspondencia con su propia normatividad (Acuerdo 031 de 2006 del CSU), se distribuyen así: el 25 % para financiar el Fondo de Investigación y el 75 % para proyectos de gestión y soporte institucional.

Según el Decreto 1621 de 2024 del Gobierno nacional –por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2025–, la asignación para la UNAL por dicho concepto para 2025 asciende a



Foto: Sede Bogotá | Archivo Unimédios.

\$81.055 millones, cifra que se toma como base para proyectar esta misma fuente para 2026 (\$83.487 millones) y 2027 (\$85.991 millones), por lo que se estima una disponibilidad total de \$250.533 millones por este concepto para la vigencia del PGD. De estos, \$62.633 millones se destinarán al Fondo de Investigación y \$187.900 millones a la financiación de los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional, obedeciendo a la distribución establecida en la normativa señalada.

Tabla 43. Aportes de la Nación, artículo 86, Ley 30 de 1992 (2025-2027)

Millones de pesos corrientes (\$)

Concepto	Base 2024	Vigencias PGD			Total
		2025	2026	2027	
Fondo de investigación (25 %)	19.940	20.264	20.872	21.498	62.633
Proyectos de inversión de gestión y soporte institucional (75 %)	59.821	60.791	62.615	64.494	187.900
Subtotal aportes art. 86 Ley 30	79.761	81.055	83.487	85.991	250.533
Plan de Fomento a la Calidad MEN (2024)	9.303	9.303	-	-	9.303
Total aportes de la Nación	89.064	90.358	83.487	85.991	259.836
Nota: 2025 corresponde a lo apropiado en el presupuesto de la Universidad para la vigencia. Para las proyecciones 2026 y 2027 se toma como base esta apropiación e incrementos anuales del 3 %, que corresponden al IPC definido como meta en el Documento Conpes 4120 de 2023, en el cual se establece el Marco de gasto de mediano plazo 2024-2027 (p.21).					

Fuente: cálculos de la DNPE.

A los aportes de la Nación cabe agregarles los recursos transferidos por el MEN a las universidades estatales a través del Plan de Fomento a la Calidad. Para la vigencia 2025 se consideran a manera de excedentes los \$9.303 millones correspondientes a la vigencia 2024 comunicados a la UNAL en noviembre de 2024. Para las vigencias que comprende el PGD no se proyectan recursos adicionales

por este concepto, ya que, según lo comunicado por el MEN, la continuación del Plan de Fomento a la Calidad se encuentra en revisión debido al recorte presupuestal al que se ha visto abocado el Gobierno nacional a raíz de la desaprobación del Plan de Financiamiento por parte del Congreso de la República.

2. Recursos propios

Los recursos propios que también suman al Presupuesto de Inversión de la Universidad, y que financian el PGD, corresponden inicialmente a los ingresos recaudados por concepto de las Estampillas Nacional y Regionales, así:

- Estampilla pro Universidad Nacional de Colombia y demás universidades estatales de Colombia (Ley 1697 de 2013): sus ingresos se deben destinar a construir, adecuar y modernizar la infraestructura universitaria, y a los estudios y diseños requeridos para esta finalidad; también a la dotación y modernización tecnológica; el apoyo a la investigación y a los programas de bienestar estudiantil; los subsidios

estudiantiles y el desarrollo de nuevos campus de las universidades estatales del país.

Además de las destinaciones anteriores, un monto determinado de los recursos de esta Estampilla se debe destinar a respaldar el servicio de la deuda correspondiente al crédito adquirido con Findeter para construir el edificio de la Facultad de Artes de la Sede Bogotá, por lo cual el saldo por este concepto que se puede destinar efectivamente para financiar el PGD en sus tres años de vigencia es de \$59.993 millones, como se observa en la tabla 44.

Tabla 44. Estampilla pro Universidad Nacional de Colombia y demás universidades estatales de Colombia (2025-2027) – Ingreso corriente

Millones de pesos corrientes (\$)

Concepto	Base 2024	Vigencias PGD			Total
		2025	2026	2027	
Estampilla pro UNAL y demás universidades estatales de Colombia	29.000	30.540	31.517	32.526	94.583
(-) Servicio de la deuda	13.128	13.825	10.915	9.850	34.590
Saldo disponible inversión	15.872	16.715	20.602	22.676	59.993
Nota: 2025 corresponde a lo apropiado en el presupuesto de la Universidad para la vigencia según la proyección suministrada por el MEN. Para la proyección de la Estampilla en 2026 y 2027 se toma el crecimiento de un 3,2 % del PIB real, definido en el Documento Conpes 4120 de 2023, en el cual se establece el Marco de gasto de mediano plazo 2024-2027 (p.22).					

Fuente: cálculos DNPE.



Foto: Sede de La Paz | Archivo Unimédios.

- Estampilla pro Universidad Francisco José de Caldas y Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá (Ley 1825 de 2017): los recaudos que le corresponden a la UNAL por esta Estampilla se deben destinar a la financiación de proyectos en la Sede Bogotá, cumpliendo con las siguientes participaciones: mínimo 12 % a la inversión en el reforzamiento estructural, la restauración, modernización y el mantenimiento de las edificaciones declaradas por la Nación como Bienes de Interés Cultural del ámbito nacional; mínimo 10 % a la recuperación y el mantenimiento de los bienes inmuebles de la planta física, y mínimo 8 % a las nuevas construcciones y a la adquisición de tecnologías de la información y las comunicaciones para aulas, laboratorios e institutos de investigación.
 - Estampilla Universidad de Caldas y Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales (Ley 426 de 1998. Ordenanza n°. 816 de 2017. Asamblea de Caldas): los recaudos que le correspondan a la UNAL Sede Manizales por este concepto se destinarán a: inversión en la planta física y su mantenimiento; escenarios deportivos; instrumentos musicales; dotación, compra y mantenimiento de los equipos requeridos para desarrollar nuevas tecnologías en las áreas de biotecnología; nuevos materiales; microelectrónica; informática; sistemas de información; comunicaciones; robótica; dotación de bibliotecas; laboratorios; educación a distancia y demás elementos y bienes de infraestructura necesarios.
 - Estampilla pro Universidad del Valle y Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira (Ley 26 de 1990. Ordenanza n°. 166 de 2003): los recaudos que le correspondan a la UNAL Sede Palmira por esta Estampilla se destinarán a atender gastos de inversión e investigación científica o nuevas tecnologías.
 - Estampilla pro Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe (Ley 2124 de 2021): un 30 % de los recaudos por concepto de esta Estampilla se destinarán a fortalecer el PEAMA, y mínimo el 10 % para el desarrollo científico en las líneas de investigación institucionales, especialmente en las áreas de biología y estudios del Caribe.
- Además de los recaudos regulares por concepto de las Estampillas reseñadas, para la vigencia 2025 se tuvieron en cuenta los excedentes y rendimientos financieros generados por mayor recaudo de estas en vigencias anteriores, según la información registrada con corte a diciembre 31 de 2024, lo que permite considerar un total de recursos recaudados por esta fuente que alcanzaría los \$192.753 millones para el trienio de vigencia del PGD.

Tabla 45. Proyección recursos Estampillas proyectos de inversión 2025-2027

Millones de pesos corrientes (\$)

Nivel organizacional / Fuentes	Base 2024	Vigencias PGD			Total
		2025	2026	2027	
Nivel Nacional	77.658	78.501	20.602	22.676	121.778
Estampilla pro UNAL y demás universidades estatales de Colombia	15.872	16.715	20.602	22.676	59.993
Excedente mayor recaudo Estampilla 2024	4.000	4.000	-	-	4.000
Excedente mayor recaudo Estampilla 2023	45.841	45.841	-	-	45.841
Rendimientos financieros Estampilla 2024	6.394	6.394	-	-	6.394
Rendimientos financieros Estampilla 2023	5.550	5.550	-	-	5.550
Sede Bogotá	13.146	13.730	11.955	12.337	38.022
Estampilla pro Universidad Distrital Francisco José de Caldas y UNAL Sede Bogotá	11.000	11.584	11.955	12.337	35.876
Excedente mayor recaudo Estampilla pro Universidad Distrital Francisco José de Caldas y UNAL Sede Bogotá	2.146	2.146	-	-	2.146
Sede Manizales	6.459	6.744	5.832	6.018	18.594
Estampilla pro Universidad de Caldas y UNAL Sede Manizales	5.366	5.651	5.832	6.018	17.501
Excedente mayor recaudo Estampilla pro Universidad de Caldas y UNAL Sede Manizales	1.093	1.093	-	-	1.093
Sede Palmira	6.851	7.027	3.608	3.724	14.359
Estampilla pro Universidad del Valle y UNAL Sede Palmira	3.320	3.496	3.608	3.724	10.828
Excedente financiero mayor recaudo Estampilla 2024	3.531	3.531	-	-	3.531
Total	104.113	106.001	41.997	44.755	192.753

Notas: base de proyección según el recaudo con corte a diciembre 31 de 2024.

2025 corresponde a lo apropiado en el presupuesto de la Universidad para la vigencia. Para la proyección de la estampilla en 2026 y 2027 se toma el crecimiento de un 3,2 % del PIB real definido en el Documento Conpes 4120 de 2023, en el cual se establece el Marco de gasto de mediano plazo 2024-2027 (p.22).

Fuente: cálculos DNPE.

Otros conceptos contemplados dentro de los ingresos propios destinados a financiar la inversión de la Universidad son los siguientes:

- De los excedentes generados a partir de los proyectos de extensión remunerada después de cubrir sus costos y gastos de ejecución, incluyendo los indirectos, el 6 % se transfieren al Fondo de Investigación, según lo contemplado en el Acuerdo 036 de 2009 del CSU. Como se puede observar en la tabla 46, la apropiación para 2025 es de \$10.267 millones, los cuales alcanzarán los \$10.892 si se plantea una tasa de crecimiento equivalente a un IPC del 3 % anual.

Tabla 46. Proyección recursos Fondo de Investigación 2025-2027

Millones de pesos corrientes (\$)

Nivel organizacional / Fuentes	Base 2024	Vigencias PGD			Total
		2025	2026	2027	
Nivel Nacional	32.720	30.531	31.446	32.390	94.367
Transferencias Fondo de Investigación - UGI (6 %)	12.779	10.267	10.575	10.892	31.734
Aportes Nación art. 86 Ley 30 de 1992 (25 %)	19.940	20.264	20.872	21.498	62.633
Notas: base de proyección según el recaudo con corte a diciembre 31 de 2024. 2025 corresponde a lo apropiado en el presupuesto de la Universidad para la vigencia. Para la proyección de las transferencias del 6 % de proyectos de extensión y de los aportes de la Nación en 2026 y 2027 se toma el crecimiento de un 3 % del IPC definido en el Documento Conpes 4120 de 2023, en el cual se establece el Marco de gasto de mediano plazo 2024-2027 (p.22).					

Fuente: cálculos DNPE.

Considerando estos elementos se puede concluir que, sumando los montos presentados en las tablas 43 y 46, para las vigencias 2025-2027 el Fondo de Investigación contará con recursos que ascienden a \$94.367 millones.

Ingresos provenientes del excedente financiero generado por los recursos de inversión no ejecutados del PGD 2022-2024, los cuales se incorporarán cuando se liquide el excedente financiero de la vigencia 2024 y se cierren los proyectos de inversión a los cuales se les aprobó transcendencia para la vigencia 2025.

Como resultado de la proyección de las fuentes de recursos propios señaladas, se puede establecer que el nuevo PGD 2025-2027 contará con una disponibilidad total de \$224.487 millones (como se presenta en las tablas 45 y 46), la cual, por vigencias, inicia con los \$116.268 millones apropiados en el presupuesto 2025, y alcanza los \$52.572 millones en 2026 y los \$55.647 millones en 2027.

3. Consolidado presupuesto general de inversión PGD

Si a los aportes de la Nación se le agregan los recursos propios presentados, se obtiene que el presupuesto total de inversión inicialmente disponible para financiar el nuevo PGD 2025-2027 es de \$484.323 millones, de los cuales \$94.367 millones se deben destinar al Fondo de Investigaciones de la Universidad, que alcanzan a representar el 19,5 %, y \$389.956 millones a la financiación de proyectos

de soporte y gestión institucional; de estos, \$318.981 millones, equivalentes al 65,9 %, se podrán distribuir entre el Nivel Nacional y las Sedes, y \$70.975 millones, que corresponden a los recursos propios por Estampillas de las Sedes Bogotá, Manizales y Palmira, que representan el 14,7 %, se distribuyen como se observa en la tabla 47.

Tabla 47. Presupuesto de inversión consolidado 2025-2027

Millones de pesos corrientes (\$)

Concepto	Fondo de Investigación	Gestión y soporte institucional		Total
		Distribución Nivel Nacional - Sedes	Propios Sedes	
Recursos de la Nación	62.633	197.203	0	259.836
Recursos Nación artículo 86, Ley 30 de 1992	62.633	187.900	-	250.533
Excedente Plan de Fomento a la Calidad MEN	-	9.303	-	9.303
Recursos propios	31.734	121.778	70.975	224.487
Transferencias O.I. Fondo de Investigación - UGI	31.734	-	-	31.734
Estampilla pro UNAL y demás universidades estatales de Colombia	-	59.993	-	59.993
Excedentes Estampilla pro UNAL y demás universidades estatales de Colombia	-	49.841	-	49.841
Rendimientos Estampilla pro UNAL y demás universidades estatales de Colombia	-	11.945	-	11.945
Estampilla Universidad Sedes			64.206	64.206
Excedente - Estampilla Universidad Sedes. Mayor recaudo			6.769	6.769
Total presupuesto PGD	94.367	318.981	70.975	484.323
Participaciones (%)	19,5	65,9	14,7	100

Fuente: cálculo DNPE.



Foto: Sede Caribe | Archivo Unimedios.

4. Criterios de distribución de los recursos de inversión

Con respecto a la distribución del presupuesto presentado entre el Nivel Nacional y las Sedes, y considerando dentro de este el correspondiente al Fondo de Investigación, cabe anotar que se obedecerá a lo establecido dentro de los objetivos y acciones programáticas del PGD, particularmente en el Eje 5: Administración al servicio de la vida académica, en el sentido de cumplir con dos propósitos que consisten, en la definición y aplicación de criterios que aseguren una mayor equidad en dicha distribución, dentro de los que se pueden contemplar los siguientes:

- Identificación y priorización de las necesidades de inversión de las Sedes contempladas dentro de sus respectivos proyectos académicos y Planes de Acción derivados de estos.
- Desconcentración de los recursos de inversión, entendiendo por esta la delegación de su administración en las Sedes y considerando desde luego que se debe orientar al cumplimiento de las metas del PGD y de sus respectivos Planes de Acción.

04

Monitoreo, seguimiento, evaluación y difusión del PGD

Introducción

Tomando como base lo definido en el Capítulo VI del Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados (Acuerdo 238 de 2017 del CSU), la ejecución del PGD 2025-2027 dispone de un conjunto de acciones orientadas tanto a monitorear, hacer seguimiento y evaluar los resultados obtenidos como a establecer una estrategia de comunicación y difusión abierta y transparente con la comunidad universitaria y la sociedad sobre los avances y logros que se vayan alcanzando durante su trienio de vigencia.

Según el artículo 34 del Acuerdo 238, el monitoreo se entiende como “[...] la acción de control o supervisión de las actividades, que permite describir y calificar el cumplimiento de los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional”; el seguimiento como “[...] el conjunto de acciones permanentes que permiten medir los avances frente a las metas propuestas en el sentido de eficacia y eficiencia, que aporta elementos para las acciones correctivas y establece la responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados”, y la evaluación como “[...] un proceso puntual de valoración exhaustivo de aproximación a la causalidad entre una intervención de la Universidad a través de una política, plan, programa o proyecto en curso o concluido y sus efectos (positivos, negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, efectividad, impacto y sostenibilidad institucional”.

La estrategia que se adoptará para hacer el seguimiento del PGD 2025-2027 se compone por los principios, acto-

res, momentos, herramientas y actividades de difusión y comunicación descritos así:

- principios: son las pautas y convicciones generales que guían la estrategia de seguimiento,
- actores: congregan a los colectivos responsables, partícipes e interesados en el desarrollo del PGD,
- momentos: asociados con el tiempo, versan sobre los hitos temporales en los que se estructura el seguimiento,
- herramientas: de naturaleza técnica, metodológica y conceptual, apoyan en “tiempo real” los ejercicios de monitoreo, seguimiento y evaluación, y
- acciones de difusión y comunicación: son el mecanismo a través del cual se mantiene informada y se dialoga con la comunidad universitaria y la sociedad sobre los avances y logros obtenidos y las acciones correctivas requeridas durante el periodo de ejecución del PGD.



Foto: Sede Manizales | Archivo Unimedios.

1. Principios del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación

El monitoreo, el seguimiento, la evaluación y la estrategia de difusión y comunicación del PGD de la UNAL se regirá por los siguientes principios:

- **Participación:** interlocución, retroalimentación, difusión y comunicación permanente con la comunidad universitaria y con la sociedad interesada en el devenir de la planeación y gestión institucional.
- **Transparencia:** acceso abierto, fidedigno, oportuno, completo, comprensible, comparable y en diversos formatos a la información derivada y requerida en el proceso de monitoreo, seguimiento, evaluación y comunicación de la planeación y gestión institucional.
- **Flexibilidad:** posibilidad de realizar ajustes y actualizaciones periódicas del PGD bajo una concepción dinámica de la planeación y la gestión universitaria, orientadas al cumplimiento efectivo de sus objetivos, metas e indicadores, y al fortalecimiento de la estrategia de monitoreo, seguimiento, evaluación y comunicación institucional del Plan.
- **Sostenibilidad:** acciones de monitoreo, seguimiento, evaluación y comunicación conscientes y responsables con la capacidad financiera de la Universidad.



Foto: Sede Caribe | Archivo Unimedios.

2. Actores partícipes del sistema

Además del liderazgo del gobierno universitario vigente, la ejecución exitosa del PGD depende de la participación directa e indirecta en las acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación de, entre otros, los siguientes actores: cuerpos colegiados, comités, responsables del autocontrol institucional, delegados a espacios de participación, y

responsables del sistema de planeación, interesados en el desarrollo institucional. A continuación se presenta una aproximación general del rol que estos desempeñarán en la estrategia de monitoreo, seguimiento y evaluación a la ejecución del PGD.

- **Cuerpos colegiados:** el CSU, como máxima autoridad de gobierno de la UNAL, además de participar, aprobar y modificar el PGD cuando así sea requerido, tiene la función de evaluar y establecer sistemas de control interno orientados a fortalecer el desarrollo de este (artículo 14 del Acuerdo 011 de 2005 del CSU). Complementariamente, el CA, los Consejos de Sede y las Direcciones de las SPN tienen la responsabilidad de establecer y aplicar medidas y sistemas de evaluación orientados al desarrollo de estos en el marco de sus respectivos Planes de Acción (artículos 22 y 29 del Acuerdo 011 de 2005 del CSU).
- **Rectoría y equipo directivo:** el Rector y el equipo directivo son los líderes naturales y responsables de la formulación y ejecución del PGD de la Universidad. Por eso, a lo largo de su ejecución se fomentarán y desarrollarán espacios y encuentros de planeación estratégica orientados a monitorear los avances alcanzados e implementar los ajustes requeridos a este, en lo que respecta a la definición de sus acciones programáticas, metas e indicadores, y a las estrategias institucionales requeridas para su cumplimiento oportuno y efectivo.
- **CNPE:** este Comité, creado mediante los artículos 9 y 12 del Acuerdo 238 de 2017 del CSU, es responsable de conceptuar sobre la armonía que debe existir entre el Plei y el PGD, tanto en su formulación y aprobación como en su ejecución. Para ello se convocará cuando este determine durante la ejecución del PGD, con el fin de socializar, discutir y retroalimentar los avances alcanzados y los rezagos que se presenten.
- **Autocontrol institucional – Control Interno:** los artículos 209 y 269 de la Constitución Política de Colombia establecen que la administración pública debe contar con sistemas de control interno. Teniendo en cuenta lo anterior y las orientaciones contenidas en la Resolución 316 de 2018 de la Rectoría, el Área de Control Interno

de la Universidad, bajo los principios de autorregulación, autoevaluación, autocontrol y autogestión en general (artículo 3), y específicamente en el objetivo de control de planeación y gestión (artículo 5, literal 2), adelantará, a lo largo de la ejecución del PGD, acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación a su cumplimiento y al aprovechamiento óptimo de los recursos financieros disponibles y ejecutados a partir de los proyectos de investigación y de inversión de gestión y soporte institucional.

Los actos de ejecución del PGD expedidos por los Consejos de Sede y los Consejos de Facultad, de Institutos y Centros, se orientarán, a partir de los contenidos del Plan, a los desafíos institucionales, los nodos, los ejes y el plan de inversiones, y la Rectoría velará por el cumplimiento de esta disposición.

- **Espacios de participación y diálogo:** mediante ejercicios democráticos de diálogo y reflexión, los espacios de participación y diálogo existentes o creados recientemente en la UNAL se convierten en escenarios propicios para: el seguimiento y la evaluación a la ejecución del PGD; la socialización y el intercambio permanente con los delegados tanto de la Colegiatura Nacional —a la luz de lo definido en el Acuerdo 013 de 2001 del CSU— como de las mesas de trabajo de personal administrativo, comunidad egresada y pensionada coordinadas por la Vicerrectoría General; el seguimiento al cumplimiento de los compromisos adquiridos e incluidos en el PGD con la Mesa Nacional de Diálogo Multiestamentaria, creada e instalada mediante la Resolución de Rectoría 873 de 2024; los espacios periódicos de socialización y retroalimentación con las asociaciones sindicales sobre los avances del PGD; y los ejercicios focalizados de difusión y diálogo con la comunidad y la sociedad sobre los avances alcanzados, mediante el Proceso Permanente de Rendición de Cuentas Institucional, reglamentado en el Capítulo VII del Acuerdo 238 de

2017 del CSU. Estos y otros espacios de participación y diálogo se tendrán en cuenta y se convertirán en un nuevo derrotero institucional, que hasta ahora la Universidad no ha aplicado plenamente, en el marco de la concepción y puesta en marcha del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación que establece el Acuerdo 238 de 2017 del CSU.

- **Sistema de Planeación:** en cumplimiento de lo definido en el Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados (Acuerdo 238 de 2017 del CSU), la DNPE y las Direcciones de Planeación de Sede, o quien haga sus veces en las SPN, serán las responsables de coordinar, gestionar, propiciar, facilitar, monitorear y disponer de los espacios, las herramientas y los recursos requeridos por los diferentes actores para realizar el manera efectiva el monitoreo, el seguimiento y la evaluación del PGD.



Foto: Sede Medellín | Archivo Unimedios.

3. Momentos de concepción y puesta en marcha del sistema

El seguimiento al cumplimiento de los propósitos definidos en el PGD de la Universidad se llevará a cabo en tiempo real. No obstante, para propósitos prácticos, este proceso cubrirá tres momentos: concepción y puesta en marcha, desarrollo, y cierre previo a la culminación de la vigencia del PGD.

- **Concepción y puesta en marcha:** se inicia en la fase de formulación y aprobación del PGD y en las fases subsiguientes de elaboración de los planes de acción y de los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional. Para ello se tomarán como referente: los objetivos; las acciones programáticas estratégicas y tácticas; las metas; los indicadores y las estrategias

de seguimiento asociadas contenidas en el PGD; los Planes de Acción del Nivel Nacional y de las Sedes; y los proyectos de inversión.

- **Desarrollo del proceso:** el proceso se lleva a cabo durante los tres años de vigencia de ejecución del PGD y su propósito es adelantar las acciones de monitoreo y seguimiento a este. En primer lugar, el monitoreo se implementará a partir de ejercicios puntuales y periódicos de seguimiento a la ejecución por parte del Sistema de Planeación, no solo de los proyectos de inversión registrados en el BPUN —como se ha hecho tradicionalmente—, sino también de manera integral a los Planes de Acción del Nivel Nacional y de las Se-

des. En segundo lugar, el ejercicio de seguimiento se soporta en la verificación de los avances alcanzados en las metas de las acciones programáticas estratégicas y tácticas contenidas en los diferentes ejes del PGD. Cabe anotar que las actividades de monitoreo y seguimiento realizadas durante el periodo de su vigencia se convierten en fuentes clave de información para desarrollar los espacios de socialización y retroalimentación con los actores —ya señalados— que forman parte de la estrategia de seguimiento, como los cuerpos colegiados, el Rector y el equipo directivo, el CNPE, las Oficinas de Control Interno y los espacios institucionales de participación y diálogo.

- **Cierre y balance de resultados:** inicia tres meses antes de finalizar la administración saliente y culmina con la entrante, máximo tres meses después de finalizar la vigencia del PGD, con el propósito de realizar un

balance y presentar, socializar y evaluar los resultados obtenidos con su ejecución. Este momento estará compuesto por tres frentes de acción principales; en primer lugar, la presentación por parte del Rector al CSU de un informe de evaluación de los logros del PGD y su contribución al cumplimiento del Plei (literal g del artículo 13 del Acuerdo 238 de 2017 del CSU). En segundo lugar, la presentación y socialización de los resultados derivados de las evaluaciones realizadas, de resultado e impacto, en la medida de las posibilidades, de aquellas acciones programáticas que hayan alcanzado el cierre de su ejecución durante el periodo de vigencia del PGD, o de una propuesta de agenda de evaluaciones de aquellas aún pendientes de culminación (artículo 35 del Acuerdo 238 de 2017 del CSU). En tercer lugar, el desarrollo de espacios de socialización de los resultados obtenidos con los diferentes actores, así como ejercicios de difusión de estos con la comunidad y la sociedad.



Foto: Sede de La Paz | Archivo Unimedios.

4. Herramientas

Para hacer efectivo el monitoreo, el seguimiento y la evaluación del PGD 2025-2027 se diseñarán, aplicarán y actualizarán las herramientas requeridas, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- **Aplicativo BPUN:** es la herramienta tecnológica principal de que dispone la Universidad para formular, inscribir y

calificar periódicamente el cumplimiento de los objetivos, actividades y metas contenidas en los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional.

- **Tableros de control y seguimiento:** se refieren a la disposición de tableros o *dashboards* con información en “tiempo real” del avance en el cumplimiento de las

metas asociadas con indicadores financieros y funcionales, especialmente. Estas herramientas tecnológicas serán fundamentales para adelantar los ejercicios de seguimiento técnico y financiero del Plan de Acción Institucional que, por definición, consolida el Plan de Acción del Nivel Nacional y los Planes de Acción de las Sedes, además de los proyectos de inversión inscritos en el BPUN.

- **Estadísticas oficiales:** la acción de seguimiento al desarrollo del PGD por parte de los actores y demás interesados se fortalece en la medida en que se cuente con la disposición y el conocimiento de las estadísticas oficiales. La página web de Estadísticas Oficiales, las cifras de la Vicerrectoría de Investigación, así como las estadísticas y la información relacionadas con indicadores estratégicos y específicos de las diferentes áreas, tanto del Nivel Nacional como de las Sedes, Facultades e Institutos, se convertirán en esquemas de comparación, retroalimentación y complementación de datos, información y conocimiento sobre el cumplimiento

del PGD, la gestión institucional y el desarrollo de la Universidad.

- **Documentos conceptuales y metodológicos:** se dispondrá y se construirán diferentes recursos conceptuales y metodológicos dirigidos a facilitar el monitoreo, el seguimiento y la evaluación del PGD. Dentro de estos se encuentran, por ejemplo, las guías tanto para la construcción de indicadores de seguimiento al cumplimiento de metas como para la concepción e implementación de evaluaciones —de resultado e impacto— a políticas, planes, programas o proyectos, además de orientaciones conceptuales sobre el marco de acción de la estrategia de seguimiento.
- **Otras herramientas:** apoyados en el principio de flexibilidad, durante la vigencia del PGD la Institución podrá disponer de herramientas alternativas que fortalezcan las actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación de este.



Foto: Sede Bogotá | Archivo Unimedios.

5. Estrategia de difusión y comunicación

Una vez aprobado el PGD de la Universidad y los planes de acción institucionales, la DNPE, con el Apoyo de la Unidad de Medios de Comunicación (Unimedios), definirá e implementará la estrategia de difusión y comunicación que la Universidad empleará para fomentar el diálogo y mantener informada a la comunidad y a la sociedad sobre los avances alcanzados con su ejecución. En todo caso, esta estrategia aprovechará, principalmente, los correos institucionales, las redes sociales y la capacidad radiofónica, audiovisual y de prensa instalada y disponible en la Institución.

05

Relación del PGD con el Plei 2034 y el Plan de Mejoramiento Institucional

Introducción

En el marco del principio de armonización definido en el artículo 7 del Acuerdo 238 de 2017 del CSU, “por medio del cual se adopta el Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados”, se considera que:

Las respectivas autoridades de planeación deben propender por la armonía y coherencia entre el Plan Estratégico Institucional, el Plan Global de Desarrollo y el Plan de Acción Institucional, asegurando así la correspondencia entre estos instrumentos fundamentales del Sistema de Planeación. De igual forma, dicha armonía y coherencia debe darse entre planes consecutivos del mismo tipo, asegurando así la construcción sobre lo construido y la ejecución hasta la entrada en vigencia del siguiente plan.

Con el objetivo de analizar la articulación armoniosa entre el contenido del Plei 2034 y los componentes del PGD 2025-2027 definidos, a continuación se presenta la relación entre las principales temáticas que orientarán la acción en los próximos tres años —definidas en el marco de la planeación en el corto y mediano plazo mediante sus referentes de sentido— el reto académico y político, los nodos y sus respectivos ejes de acción con los principales lineamientos de la planeación de largo plazo, como son el ADN organizacional, los objetivos estratégicos, los macrodireccionadores y los núcleos estratégicos establecidos en el Plei 2034.

Además se analiza la relación de los componentes del PGD 2025-2027 con el Plan de Mejoramiento Institucional, el cual organiza las recomendaciones de acreditación definidas en la Resolución n°. 15859 de 2021 del MEN en grupos que permiten abordar organizadamente los aspectos importantes de seguimiento durante el proceso de acreditación.



Foto: Sede Orinoquia | Archivo Unimedios.

1. ADN organizacional, objetivos estratégicos, macrodireccionadores y núcleos estratégicos de la UNAL

Con la aprobación del Plei 2034, mediante el Acuerdo 014 de 2022 del CSU, la Universidad formalizó su planeación estratégica de largo plazo a partir de un esquema flexible y dinámico que busca encauzar las políticas de corto, mediano y largo plazo de manera coherente con una apuesta de visión de futuro para 2034, en la cual la UNAL será líder en Colombia y un referente latinoamericano en la gestión del conocimiento con énfasis en los territorios. El Plei 2034 busca mantener y consolidar a la Universidad como una institución líder en innovación y

formación integral, que contribuye en el diseño y la ejecución de políticas públicas a partir de la garantía de su financiamiento y su autonomía como ente universitario. La UNAL seguirá reduciendo las brechas entre sus Sedes, fortaleciendo la inteligencia colectiva de sus comunidades y estamentos y democratizando el gobierno universitario, mediante la participación efectiva de sus miembros en los órganos decisores y la preservación de su identidad como universidad pública, nacional y latinoamericana (UNAL, 2022a; 2022b).

1.1. El ADN organizacional de la UNAL

Desarrollado en el Plei 2034, el ADN define: los aspectos clave que caracterizan el quehacer académico de la Institución en torno al entendimiento de la educación y el acceso al conocimiento como un derecho fundamental de los colombianos; el compromiso con la formación de ciudadanos íntegros, con pensamiento crítico y con conciencia social, que busquen el bienestar colectivo y el uso pleno de los derechos; la promoción de la cultura y la diversidad de las regiones colombianas y sus saberes; el reconocimiento de la autonomía y de la responsabilidad que recae en el ejercicio de esta; la importancia de fomentar el liderazgo colectivo, la excelencia y el compromiso ético; la construcción de comunidad a partir de la generación de relaciones de confianza y respeto; la gestión responsable, sostenible, transparente y eficiente de los recursos propios y de la Nación; y el entendimiento de los grandes problemas nacionales como oportunidades para generar nuevo conocimiento, innovación y emprendimiento en un marco de construcción colectiva de identidad nacional.

1.2. Objetivos estratégicos

Definidos en el Plei 2034, los objetivos se enfocan en los siguientes aspectos:

- el carácter nacional de la Universidad, con vocación de integración y desarrollo local y regional;
- la consolidación de la formación de seres humanos integrales;
- la generación de ambientes para la formación de profesionales calificados, autónomos, críticos y con conciencia social;
- la promoción de la educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento;
- el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad universitaria como aporte al desarrollo sostenible y la paz;

- el fomento de la interacción de la comunidad universitaria con el Estado, el sector productivo y las comunidades, enfocada en la reconstrucción del tejido social, la formación de opinión pública y la solución de los problemas locales, regionales y nacionales;
- la mejora del posicionamiento y la visibilidad nacional e internacional de la Universidad;
- la promoción del desarrollo institucional considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias;
- el fomento de una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética; y
- el fortalecimiento de la gestión institucional y su modelo de gobernanza mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo de su comunidad universitaria y la transformación organizacional.

1.3. Macrodireccionadores y núcleos estratégicos

El Plei 2034 desarrolla el concepto de macrodireccionadores como los factores de cambio priorizados, rieles que se postulan como imprescindibles para orientar, construir e integrar todas las estrategias y acciones requeridas por la UNAL en sus nueve Sedes para alcanzar el escenario más favorable al 2034. Estos factores orientan el desarrollo institucional en aspectos clave como: la proyección con el territorio; la formación integral, inclusiva y con equidad; la gestión del conocimiento a la solución de problemas nacionales y regionales; y el fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa intersedes.

Los macrodireccionadores permiten construir y potenciar el desarrollo institucional al 2034, y por lo tanto constituyen los principales rieles de orientación del Plei 2034 a través de los siguientes factores:

- Proyección con el territorio: con clave en el futuro que reconoce en los ámbitos territoriales y en sus

comunidades el espacio privilegiado de la Universidad para armonizar y potenciar las funciones misionales, construir liderazgo e incidencia, aportar al desarrollo social y a la solución de los problemas del país.

- Consolidación de la formación integral, inclusiva y con equidad: apunta a la capacidad y el compromiso de la Universidad en la formación integral, como el desarrollo de las diferentes capacidades biológicas, sociales, intelectuales, culturales y humanas, que le permite a cada miembro de la comunidad universitaria avanzar en su construcción como ciudadano autónomo, inclusivo y socialmente comprometido para servir mejor a los fines en los que se expresa la responsabilidad de la Institución con el país.
- Contribución de la gestión del conocimiento a la solución de problemas nacionales y regionales: orienta la gestión del conocimiento de la Universidad para que responda a los asuntos estratégicos de la nación colombiana, aporte al desarrollo del país desde los territorios y promueva las transformaciones del mundo, abordando los problemas con enfoques inter, transdisciplinarios y colaborativos.

- Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa universitaria intersedes: conecta con la identidad institucional y con el carácter histórico de universidad pública, estatal, nacional y latinoamericana para avanzar en la construcción de una cultura democrática y participativa, de gestión del cambio, del reconocimiento de las diferencias y brechas, de una universidad con capacidades distribuidas en sus Sedes.

Al potenciar y conjugar los macrodireccionadores con los siete núcleos de planeación a través de sus estrategias, se avanza decididamente hacia el escenario deseado y sus apuestas. En este sentido, los núcleos estratégicos contienen los niveles de orientación de los asuntos estratégicos al 2034 en torno a la gestión del conocimiento; el liderazgo colectivo y la incidencia en la sociedad; la sostenibilidad financiera; la gobernanza universitaria; el bienestar universitario; la cultura organizacional y la gestión académico-administrativa, y los campus sustentables.



Foto: Sede Palmira | Archivo Unimédios.

2. Plan de Mejoramiento Institucional

El Plan de Mejoramiento Institucional responde a la articulación de los resultados del proceso de autoevaluación y acreditación institucional, y recoge conjuntamente: las recomendaciones de la Resolución 015859 del 2021 del MEN, las recomendaciones y oportunidades de mejora generales del informe de evaluación externa, y las oportunidades de mejoramiento identificadas por factor en el informe de autoevaluación de la UNAL.

Este ejercicio de articulación permitió agrupar los aspectos de mejora institucional en 15 grupos, en los cuales confluyen temáticas similares o complementarias y que han sido denominados como Rutas de Mejora Institucional. Estas son:

- Ruta 1. Participación de la comunidad académica en órganos de decisión.
- Ruta 2. Disminución de los índices de deserción y mejoramiento de las tasas de graduación.
- Ruta 3. Incremento y fortalecimiento de la planta profesoral.
- Ruta 4. Desarrollo de procesos de autoevaluación, acreditación y gestión curricular.
- Ruta 5. Relacionamiento con egresados y sector externo para la actualización curricular y el impacto en los territorios.
- Ruta 6. Estudios sistemáticos de resultados, logros e impactos.
- Ruta 7. Articulación de los resultados de la evaluación docente con procesos de formación pedagógica y cualificación profesoral.
- Ruta 8. Armonización curricular a partir de la consolidación de los PEP como hoja de ruta de los procesos formativos.
- Ruta 9. Incorporación de las TIC y nuevas tecnologías en funciones misionales y de apoyo a la gestión.
- Ruta 10. Consolidación de la Institución como ente investigador, a través del fortalecimiento de las capacidades científicas interesedes y su aporte e impacto en los territorios.
- Ruta 11. Fortalecimiento del bienestar universitario para el acompañamiento, el buen vivir y la inclusión.
- Ruta 12. Integración multicampus para el direccionamiento estratégico y la gestión efectiva en todas las Sedes.
- Ruta 13. Mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica.
- Ruta 14. Integración y uso efectivo de los sistemas de información para la toma de decisiones.
- Ruta 15. Implementación de las acciones y recomendaciones de mejoramiento propuestas en el documento de Autoevaluación de la Institución y en las recomendaciones del CNA con el fin de fortalecer el mejoramiento continuo de la Institución (corresponde a la recomendación final de la resolución 15859 de 2021 del MEN, orientada a consolidar los procesos de autorregulación y mejora continua).

3. Componentes del PGD 2025-2027

Los componentes que definen el PGD se construyeron colectivamente^[1] a partir de los planteamientos presentados a la comunidad universitaria en el documento *Programa para la Rectoría de la Universidad Nacional de Colombia 2025-2027*, divulgado durante el proceso de designación del rector. Esta propuesta contiene el reto académico y político al que debe responder la Universidad en el contexto actual –y los desafíos que conlleva alcanzar este horizonte propuesto–, y además un conjunto de acciones programáticas organizadas por ejes que apuntan a resolver estos desafíos en consonancia con el carácter público y nacional de la UNAL, y enmarcadas en la educación superior como un derecho fundamental y el conocimiento como bien común.

A saber, el horizonte político y académico destaca a la UNAL como institución pública que se articula alrededor de la educación como un bien común, el cual posibilita el acceso al conocimiento académico y a su producción social, así como a los otros saberes culturales y ancestrales. Los desafíos alrededor de este propósito son: (i) la construcción de comunidad universitaria y el fortalecimiento académico, (ii) la proyección nacional con los territorios, y (iii) la democratización de la Institución y de la vida académica, cuyos Ejes de acción son: Eje 1: Liderazgo en la educación superior colombiana, Eje 2: Autonomía y democratización de la vida universitaria, Eje 3: Trayectorias académicas diversas, Eje 4: Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional, Eje 5: Administración al servicio de la vida académica, Eje 6: Unidiversidad, Eje 7: Reconocimiento para la igualdad

de derechos, y Eje 8: Bienestar para la vida universitaria.

Inicialmente los componentes principales de la propuesta rectoral contenían 36 acciones programáticas, y más adelante, en el documento *Ideas rectoras*, se reorganizaron definiendo su orden por nodos, que son los componentes articuladores entre los desafíos y los ejes; así, el Nodo 1: Liderazgo, se compone de los Ejes 1 y 2; el Nodo 2: Integración académica, reúne los Ejes 3, 4 y 5; y el Nodo 3: Diversidad, integra los Ejes 6, 7 y 8. Además se replantearon e incluyeron algunas acciones programáticas, con las cuales se alcanzó una propuesta robusta de 59 iniciativas de desarrollo.

Por último, aunque el PGD contiene la misma estructura presentada en el documento *Ideas rectoras*, aquí se incluyeron características que detallan y profundizan el contenido de Plan, gracias a los aportes recibidos de los diferentes espacios de participación de la comunidad universitaria; se definieron objetivos específicos para el desarrollo de cada Eje; y se trabajaron 132 acciones programáticas, de las cuales se priorizaron 53, que constituyen los aspectos claves que generan sinergia entre las demás acciones que componen el Eje^[2].

[1] La metodología y los aportes en el proceso de formulación del PGD se presentan en el Capítulo 6: La Universidad que construimos: metodología y espacios de participación para la formulación del PGD 2025-2027.

[2] El contenido detallado del Plan se presenta en el Capítulo 2: Componentes del PGD 2025-2027.

4. Armonización del PGD 2025-2027 con el Plei 2034

En concordancia con el planteamiento anterior, el contenido del PGD 2025-2027 reconoce en sus referentes de sentido que dentro de la educación superior colombiana la UNAL se distingue por ser un ente autónomo que encarna el sujeto de la existencia pública en la comunidad universitaria; que interactúa alrededor del acceso al bien común del conocimiento; y que, gracias a su producción colectiva y a la diversidad de culturas y saberes ancestrales que alberga, promueve el derecho fundamental a la educación superior de todos los colombianos.

Además, en el reto académico y político, recalca el papel de la UNAL como ente público en el marco del Sistema de Educación Superior, el cual considera la educación superior como derecho fundamental y bien común, cuyo acceso permite a su vez el ejercicio de otros derechos, individuales y colectivos, fortaleciendo la formación de ciudadanos íntegros y el entendimiento de los grandes problemas nacionales.

En este mismo sentido, los macrodireccionadores presentados en el Plei 2034 destacan las apuestas que permiten seguir construyendo y potenciando el escenario-apuesta de la Universidad para el 2034, que pretende:

Ser la Universidad líder en Colombia y referente en Latinoamérica en la gestión del conocimiento con énfasis en los territorios. Es una Universidad ágil, sostenible, en permanente innovación, participativa, inclusiva y colaborativa. Es un escenario donde la universidad pública y la educación se reconocen como áreas estratégicas del Estado, con amplias oportunidades de acceso y cobertura que aportan al desarrollo del país desde las regiones. (UNAL, 2022)

Para ello la Universidad debe partir de la proyección con el territorio; la consolidación de la formación integral, inclusiva y con equidad; la contribución de la gestión del conocimiento a la solución de problemas nacionales y regionales; y el fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa universitaria intersedes.

En el contenido del PGD 2025-2027 se definen tres desafíos coherentes con los macrodireccionadores establecidos en el largo plazo, que son: (i) la construcción permanente de comunidad universitaria y el fortalecimiento académico, (ii) la proyección nacional en diálogo con los territorios, y (iii) la democratización de la Institución y de la vida académica. Aunque las categorías y definiciones de ambos documentos pueden presentar diferencias conceptuales y teóricas, en ambos planteamientos permanecen presentes los aspectos generales de la misión de la Universidad.

Una situación similar se presenta entre los siete núcleos estratégicos definidos en el Plei y los ocho ejes y acciones programáticas que estructuran el PGD 2025-2027. Al realizar un análisis cruzado de relacionamiento entre el Plei 2034 y el contenido del PGD 2025-2027, se puede observar que el Eje 1 del PGD se relaciona con los núcleos estratégicos de: liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad, y sostenibilidad financiera del Plei; el Eje 2 aborda los núcleos estratégicos de: liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad, y gobernanza universitaria; los Ejes 3 y 4 se articulan con los núcleos estratégicos de: liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad, y gestión del conocimiento; el Eje 5 contempla acciones relacionadas con los núcleos estratégicos de: cultura organizacional y gestión académico-administrativa, campus sustentables, y sostenibilidad financiera; el Eje 6 se articula con los

núcleos estratégicos de: gobernanza universitaria, sostenibilidad financiera, y campus sustentables; y por último, los Ejes 7 y 8 se conectan con los núcleos estratégicos de: bienestar universitario y campus sustentables.

Tabla 48. Armonización PGD-Plei

Nodos	Ejes	Liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad	Gestión del conocimiento	Gobernanza universitaria	Sostenibilidad financiera	Bienestar universitario	Campus sustentables	Cultura organizacional y gestión académico-administrativa
LIDERAZGO	Liderazgo en la educación superior colombiana							
	Autonomía y democratización de la vida universitaria							
INTEGRACIÓN ACADÉMICA	Trayectorias académicas diversas							
	Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional							
	Administración al servicio de la vida académica							
DIVERSIDAD	Unidiversidad							
	Reconocimiento para la igualdad de derechos							
	Bienestar para la vida universitaria							

A partir de los objetivos generales y específicos de los Ejes 1 y 2, el Nodo 1, Liderazgo, responde a los propósitos orientadores, el escenario-apuesta y las estrategias y acciones propuestas en los núcleos estratégicos de: liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad, sostenibilidad financiera, y gobernanza universitaria.

Tabla 49. Articulación del Eje 1 con el Plei

 NODO 1
LIDERAZGO

Eje 1: Liderazgo en la educación superior colombiana		Núcleo estratégico: Liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad	
Objetivo general	Objetivos específicos	Propósitos orientadores	Escenario apuesta
Fortalecer a la UNAL como líder de la educación superior pública en Colombia, por medio de la definición e implementación de estrategias institucionales que refuercen su misión histórica y empoderen a las comunidades académicas que la constituyen.	1. Fomentar la participación de la UNAL en la formulación, la implementación, el seguimiento y la evaluación académica de políticas públicas nacionales y regionales orientadas a la consolidación de la paz y al desarrollo de la nación desde los territorios y los maritorios. 2. Liderar espacios de concertación y diálogo con los diferentes actores locales, nacionales, regionales e internacionales del sistema de educación, en pro de defender el derecho a la educación superior de calidad en Colombia y la idea del conocimiento como bien común. 3. Consolidar el liderazgo de la UNAL mediante transformaciones institucionales, programas y proyectos que inspiren a otras entidades científicas y de educación superior, para promover las políticas públicas y los cambios sociales, culturales y digitales que el país requiere.	• Liderazgo colectivo para transformar el país. • Pensar y construir paz y desarrollo sostenible como orientador transversal de las relaciones con sectores públicos y privados.	• El fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales (SUE) y del Sistema de Educación Nacional. • Ser la principal universidad del Estado y para la nación.
		Núcleo estratégico: Sostenibilidad financiera	
		Propósitos orientadores	Escenario apuesta
		• Sostenibilidad y autonomía para la gestión del conocimiento.	• Estado con visión estratégica de la UNAL y de la educación pública.



Foto: Sede Tumaco | Archivo Unimedios.

Tabla 50. Articulación del Eje 2 con el Plei



Eje 2: Autonomía y democratización de la vida universitaria		Núcleo estratégico: Liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad	
Objetivo general	Objetivos específicos	Propósitos orientadores	
Generar las condiciones para que la comunidad universitaria se asuma como el sujeto de la autonomía, mediante la democratización del gobierno universitario y la vida académica, propiciando la toma de decisiones participativa y la inclusión equitativa de todos los estamentos, bajo el reconocimiento de las subjetividades y con el propósito de formar ciudadanías críticas y reflexivas a partir de la concepción de la educación como un derecho fundamental y del conocimiento como un bien común.	1. Establecer el proceso constituyente universitario en el marco de las normas de la UNAL, de manera que permita construir una propuesta para democratizar el gobierno y la vida universitaria. 2. Ampliar y cualificar los escenarios de debate y construcción colectiva dentro de la comunidad universitaria, para que el ejercicio de la autonomía implique un proceso democrático que reconozca la participación y las representaciones estamentarias, así como la pluralidad interna de la UNAL. 3. Garantizar el ejercicio de gobierno universitario en forma deliberativa, consensual y transparente, de manera que permita el respeto de los disensos, la recuperación de la confianza y la participación de la comunidad en la definición de las políticas institucionales. 4. Reformular de manera participativa la política de la comunidad egresada, tanto en el Nivel Nacional como de Sede y de Facultad, en los programas de pregrado y posgrado, con el propósito de promover sus vínculos para que sean reconocidos como integrantes de la comunidad universitaria en el marco de la construcción de un Estatuto de la comunidad egresada.	• Liderazgo colectivo para transformar el país.	
		Núcleo estratégico: Gobernanza universitaria	
		Propósitos orientadores	Escenario apuesta
		• Universidad del Estado y para la nación.	• Universidad con autonomía, liderazgo y diálogo propositivo.

A partir de los objetivos generales y específicos de los Ejes 3, 4 y 5, el Nodo 2, Integración académica, responde a los propósitos orientadores, el escenario-apuesta y las estrategias y acciones propuestas en los núcleos estraté-

gicos de: liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad, gestión del conocimiento, sostenibilidad financiera, campus sustentables, y cultura organizacional y gestión académico-administrativa.

Tabla 51. Articulación del Eje 3 con el Plei



NODO 2

INTEGRACIÓN ACADÉMICA

Eje 3: Trayectorias académicas diversas		Núcleo estratégico: Liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad	
Objetivo general	Objetivos específicos	Propósitos orientadores	Escenario apuesta
Diversificar y flexibilizar tanto las trayectorias académicas de los aspirantes o estudiantes de pregrado y posgrado como los procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante el desarrollo de estrategias que faciliten el ingreso, la permanencia y el egreso, y que fomenten la formación integral para responder a su realización personal, a la diversidad de la sociedad colombiana y a los problemas, intereses, conocimientos y proyecciones de las comunidades en los territorios.	1 Fortalecer y generar rutas de acceso y cobertura diversificadas, en especial para aspirantes provenientes de territorios o poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. 2 Desarrollar rutas curriculares flexibles que den respuesta tanto a las aspiraciones e intereses diversos en la formación de los y las estudiantes como a las necesidades diferenciales de los contextos social, productivo, cultural y ambiental. 3 Evaluar y ajustar el marco normativo para facilitar los procesos de creación, desarrollo y continuidad de los programas curriculares de pregrado y posgrado; articular niveles de formación; brindarles a los y las estudiantes y a los programas las posibilidades de desarrollarse en entornos cambiantes, y propiciar la relación con los egresados y egresadas. 4 Consolidar un sistema de apoyo y acompañamiento curricular y de aseguramiento de la calidad para incluir procesos permanentes de autoevaluación y heteroevaluación; dar cabida a la formación integral, y vincular diversas modalidades del conocimiento que puedan contribuir al mejoramiento continuo y a la acreditación de los programas. 5 Flexibilizar y cualificar los procesos de enseñanza-aprendizaje en la UNAL, mediante espacios de reflexión, creación y construcción colectiva y colaborativa, apropiación y adaptación de estrategias de innovación académica y pedagógica. 6 Establecer un sistema de formación y acompañamiento docente en diálogo con procesos de mejoramiento pedagógico, para quienes realizan o apoyan actividades de docencia. 7 Establecer y articular procesos pedagógicos que incluyan la formación integral para fomentar que los y las estudiantes se desarrollen como profesionales con pensamiento crítico y conciencia ética, capaces de valorar la diversidad y aportar a la construcción de una sociedad justa y equitativa, sobre una base científica, artística y humanística.	• Universidad que construye sinergias de conocimiento para aportar a la agenda pública. • Liderazgo colectivo para transformar el país.	• Ser la principal universidad del Estado y para la nación.
		Núcleo estratégico: Gestión del conocimiento	
		Propósitos orientadores	Escenario apuesta
• Universidad que aprende. • Excelencia plural, integral y adaptativa.	• Referente nacional de formación integral e innovación pedagógica.		

Tabla 52. Articulación del Eje 4 con el Plei



NODO 2

INTEGRACIÓN ACADÉMICA

Eje 4: Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional		Núcleo estratégico: Liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad	
Objetivo general	Objetivos específicos	Propósitos orientadores	Escenario apuesta
Consolidar líneas de trabajo académico, estrategias institucionales y programas de internacionalización del conocimiento, en diálogo con otros actores sociales y con las comunidades territoriales, que propicien la integración de la docencia, la investigación y la extensión (interrelación con la sociedad) en los niveles local, regional y global. Esta integración se realizará por medio de programas de trabajo y planes de acción acordes con los criterios de valoración académica y la formación integral, orientados por principios de pertinencia social –o relevancia en las áreas respectivas del saber–, transparencia y participación, dentro del marco del conocimiento como bien común.	1. Crear, estructurar y desarrollar líneas integradas de trabajo académico y estrategias institucionales para su implementación. 2. Estructurar y desarrollar una política universitaria de producción social del conocimiento desde la perspectiva del bien común que facilite el desarrollo de programas, proyectos e iniciativas productivas originados en la comunidad académica, y la formación de las y los estudiantes en este campo. 3. Desarrollar estrategias pedagógicas, didácticas y académicas que permitan potenciar la relación entre la investigación, la docencia y la extensión (interrelación con la sociedad). 4. Consolidar un sistema interno de aseguramiento de la calidad que tenga en cuenta la singularidad y el carácter público, nacional y autónomo de la UNAL, desde el cual se garantice el cumplimiento de sus funciones misionales, el fortalecimiento de la comunidad universitaria y una gestión administrativa al servicio de la vida académica. 5. Desarrollar el sistema interno de ciencia, tecnología, innovación y creación artística para integrar las funciones misionales de la Universidad, responder a las necesidades de la nación y promover el trabajo articulado entre las Sedes, en diálogo con los contextos local, regional, nacional y global.	• Universidad que construye sinergias de conocimiento para aportar a la agenda pública. • Liderazgo colectivo para transformar el país.	• Ser la principal universidad del Estado y para la nación.
		Núcleo estratégico: Gestión del conocimiento	
		Propósitos orientadores	Escenario apuesta
		• Conocimiento abierto como motor de desarrollo sostenible. • Articulación exógena.	• Liderazgo regional en gestión del conocimiento y ciencia abierta. • Protagonismo en la realidad socioeconómica del país. • Crecimiento sostenible del quehacer investigativo, de creación, de extensión e innovación.

Tabla 53. Articulación del Eje 5 con el Plei



NODO 2

INTEGRACIÓN ACADÉMICA

Eje 5: Administración al servicio de la vida académica		Núcleo estratégico: Cultura organizacional y gestión académico-administrativa	
Objetivo general	Objetivos específicos	Propósitos orientadores	
Garantizar las condiciones institucionales y organizacionales que posibiliten el diálogo y la reflexión entre el personal administrativo, las directivas, el profesorado y el estudiantado, para acompañar, a través de decisiones estratégicas, las funciones administrativas con la misión académica de la UNAL.	1. Acordar e implementar acciones para reorganizar el área administrativa, basadas en nuevas formas de relacionamiento en la comunidad universitaria que permitan acompañar la función administrativa con la misión académica de la UNAL. 2. Ampliar y mejorar la capacidad, el gobierno digital, la seguridad y el acceso a los servicios TIC, para facilitar la modernización en la gestión académico-administrativa de la UNAL. 3. Definir e implementar acciones orientadas a fortalecer la planta docente y administrativa, según las posibilidades presupuestales de la UNAL y priorizando sus funciones misionales. 4. Fortalecer en el Nivel Nacional y en las Sedes la comunicación estratégica y la organizacional, las redes sociales, la imagen institucional y la producción y realización radiofónica, audiovisual y de prensa. 5. Gestionar el patrimonio arquitectónico y material; cultural e inmaterial; académico y científico; social e histórico, y natural de la UNAL, para vincularlo con la vida universitaria y la nación. 6. Mejorar la infraestructura física de las Sedes de la UNAL partiendo por precisar las necesidades académicas y de bienestar presentes y futuras. 7. Fortalecer tanto la gestión de los datos como la disposición y el acceso a las cifras requeridas en la UNAL, así como el monitoreo, el seguimiento y la evaluación a políticas institucionales. 8. Implementar estrategias de mejora que aporten tanto a la evolución de los sistemas de gestión de la UNAL como a su integración efectiva en coherencia con los propósitos académico, ambiental, administrativo y social de la Institución. 9. Definir e implementar estrategias para mejorar la gestión financiera de la UNAL a partir de herramientas que consideren las necesidades generales y de cada dependencia según sus funciones misionales, e incorporar herramientas de gestión que faciliten la toma de decisiones informadas y eficientes en el uso de los recursos.	• Universidad ágil, moderna, flexible y digital.	
		Núcleo estratégico: Campus sustentables	
		Propósitos orientadores	
		• Campus que cierran brechas.	
		Núcleo estratégico: Sostenibilidad financiera	
		Propósitos orientadores	Escenario apuesta
		• Sostenibilidad y autonomía para la gestión del conocimiento.	• Universidad transparente, equitativa y sostenible.

A partir de los objetivos generales y específicos de los Ejes 6, 7 y 8, el Nodo 3: Diversidad, responde a los propósitos orientadores, el escenario-apuesta y las estrategias y acciones propuestas en los núcleos estratégicos de: gobernanza universitaria, sostenibilidad financiera, campus sustentables, y bienestar universitario.

Tabla 54. Articulación del Eje 6 con el Plei



Eje 6: Unidiversidad		Núcleo estratégico: Gobernanza universitaria	
Objetivo general	Objetivos específicos	Propósitos orientadores	Escenario apuesta
Reconocer la diversidad que constituye a la UNAL mediante la elaboración de un proyecto común que estreche los vínculos entre el Nivel Nacional, las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, y que valore la heterogeneidad de los territorios, campos académicos y estamentos de la comunidad universitaria en relación con sus entornos.	1. Dinamizar el modelo intersedes e interfacultades mediante programas y proyectos de articulación y autonomía que faciliten el cumplimiento de las funciones misionales y la gestión administrativa. 2. Crear un modelo de gestión y distribución de recursos entre Sedes y Facultades que propicie su crecimiento equitativo, teniendo en cuenta su complejidad, los proyectos académicos y las brechas y rezagos existentes. 3. Brindarle a la comunidad universitaria las herramientas para reconocer y valorar la pluralidad de contextos y perspectivas de los enfoques de aprendizaje y enseñanza que promuevan la formación integral y el desarrollo del pensamiento crítico. 4. Promover la participación comunitaria y el vínculo con los territorios a través de experiencias académicas diversas que incorporen saberes locales y respondan a las necesidades sociales y culturales de cada región y territorio.	• Universidad deliberativa y proactiva.	• Hacia la participación constructiva de una Universidad intersedes.
		Núcleo estratégico: Sostenibilidad financiera	
		Propósitos orientadores	Escenario apuesta
		• Cierre de brechas entre Sedes, comunidades y territorios.	• Universidad transparente, equitativa y sostenible.
		Núcleo estratégico: Campus sustentables	
		Propósitos orientadores	
		• Campus que cierran brechas.	

Tabla 55. Articulación del Eje 7 con el Plei

 NODO 3
DIVERSIDAD

Eje 7: Reconocimiento para la igualdad de derechos		Núcleo estratégico: Bienestar universitario
Objetivo general	Objetivos específicos	Propósitos orientadores
Avanzar en la eliminación de la discriminación en la comunidad universitaria basada en la identidad de género, la orientación sexual, la pertenencia étnica y cultural, la clase social, las diversidades corporales, las neurodivergencias o el origen territorial para democratizar la vida universitaria y procurar el cuidado de la comunidad universitaria.	1. Consolidar la propuesta de política de educación inclusiva a partir del reconocimiento de la diversidad, la interculturalidad y los derechos individuales y colectivos de la comunidad universitaria. 2. Desarrollar la política de equidad de género, la política educativa para las personas con discapacidad, y los programas de admisión especial de la UNAL, y fomentar las transformaciones culturales que tales políticas y programas requieren dentro de la comunidad universitaria. 3. Aplicar el enfoque de género e interseccional a las funciones misionales y a la gestión institucional. 4. Generar estrategias que potencien, valoren y respeten las diversidades, para avanzar en la prevención y eliminación de las formas de violencia, opresión y discriminación manifestadas en la comunidad universitaria, con énfasis en aquellas relacionadas con el género, la orientación sexual, la pertenencia étnica, la clase social, las diversidades corporales, las neurodivergencias o el origen territorial.	• Universidad que se reconoce diversa, plural e inclusiva.
		Núcleo estratégico: Campus sustentables
		Propósitos orientadores
		• Campus pensados para la vivencia universitaria.



Foto: Sede Amazonia | Archivo Unimedios.

Tabla 56. Articulación del Eje 8 con el Plei



NODO 3

DIVERSIDAD

Eje 8: Bienestar para la vida universitaria		Núcleo estratégico: Bienestar universitario	
Objetivo general	Objetivos específicos	Propósitos orientadores	
Robustecer el sistema de bienestar universitario integral a partir del reconocimiento de la diversidad que caracteriza a la comunidad universitaria, para que responda a sus necesidades e intereses y contribuya a las trayectorias de vida de estudiantes, docentes, personal administrativo y comunidad egresada, de manera que se fortalezca el tejido social alrededor del cuidado y el bien común.	1. Promover políticas de bienestar universitario integral con enfoque territorial para reconocer y acompañar las diversas trayectorias de vida en la comunidad universitaria. 2. Contribuir a un proceso de formación integral de los y las estudiantes que propenda por su adaptación a la vida universitaria, permanencia y graduación, mediante estrategias de acompañamiento que articulen las instancias académicas y de bienestar universitario. 3. Ampliar los apoyos socioeconómicos y el sistema nacional de becas mediante la diversificación de las fuentes y los mecanismos de financiación, para mejorar las condiciones de permanencia y graduación de la comunidad estudiantil. 4. Promover las culturas del cuidado de la vida como estrategia para contribuir al bienestar en las trayectorias de vida académicas y laborales de la comunidad universitaria.	• Enfoque integral del bienestar como parte de las funciones misionales de la UNAL.	
		Núcleo estratégico: Campus sustentables	
		Propósitos orientadores	Escenario apuesta
		• Campus pensados para la convivencia universitaria.	• Implementar y consolidar el Ecosistema de Campus y Campos Sustentables UNAL.

Es importante mencionar que la visión de la UNAL para el 2034 se sustenta en la apuesta por un escenario que apunta hacia una Universidad integrada, armonizada y proyectada, asumiendo que esta se concreta como un proceso secuencial de acciones, programas y proyectos que se resumen y se hacen realidad en los Planes Globales de Desarrollo, sin contemplar su probabilidad de éxito. Así lo determina el artículo 19 del Acuerdo 238 de 2017 del CSU: “El Plan Estratégico de la UNAL deberá comprender como mínimo cuatro (4) periodos rectorales”. Es decir, la construcción del proyecto de largo plazo definido en el Plei 2034 no es otra cosa que una sumatoria armonizada

de cortos y medianos plazos en los cuales se inscriben las ideas y se ejecutan las acciones de cuatro periodos rectorales.

Aunque esta visión de larga duración impone el principio de “construir sobre lo construido”, no excluye la necesidad de redefinir las trayectorias y de corregir los desaciertos que explican los problemas y desafíos institucionales que la Universidad enfrenta hoy, tanto para mantener y afianzar su compromiso de seguir cumpliendo sus funciones misionales, como para conservar su esencia de garante del conocimiento como bien común y de la educación pública como derecho fundamental.

En este sentido, el momento constituyente que vive la UNAL se debe entender como un proceso de producción, creación y rediseño institucional de largo plazo, para que los cambios requeridos en la manera de hacer las cosas y de gestionar el bien común se rijan por las orientaciones definidas en la misión de la Universidad y contenidas en el artículo 2 del Decreto 1210 de 1993, “Por el cual se reestructura el Régimen Orgánico Especial de la Universidad Nacional de Colombia”, y se determinan los siguientes fines institucionales:

- 1 Contribuir a la unidad nacional, en su condición de centro de la vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales.
- 2 Estudiar y enriquecer el patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación, y contribuir a su conservación.
- 3 Asimilar críticamente y crear conocimiento en los campos avanzados de las ciencias, la técnica, la tecnología, el arte y la filosofía.
- 4 Formar profesionales e investigadores sobre una base científica, ética y humanística, dotándolos de una conciencia crítica, de manera que les permita actuar responsablemente frente a los requerimientos y tendencias del mundo contemporáneo y liderar creativamente procesos de cambio.
- 5 Formar ciudadanos libres y promover valores democráticos, de tolerancia y de compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.
- 6 Promover el desarrollo de la comunidad académica nacional y fomentar su articulación internacional.
- 7 Estudiar y analizar los problemas nacionales y proponer, con independencia, formulaciones y soluciones pertinentes.
- 8 Prestar apoyo y asesoría al Estado en los órdenes científico y tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa.

9 Hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e investigativa a los sectores sociales que conforman la nación colombiana.

10 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.

11 Estimular la integración y la participación de los estudiantes para el logro de los fines de la educación superior.

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

- a. Presentar estudios y propuestas a las entidades encargadas de diseñar y ejecutar los planes de desarrollo económico y social.
- b. Brindar asesoría y emitir conceptos a las instituciones correspondientes, al CESU y al Icfes, en materias tales como planeación de la educación superior, reconocimiento de universidades, autorización de programas de posgrado, diseño, adopción y aplicación de exámenes de Estado, evaluación y acreditación de programas de educación superior, homologación de títulos, reglamentación del Sistema de Universidades Estatales y otros aspectos de la Ley 30 de 1992.
- c. Adelantar, por su cuenta o en colaboración con otras entidades, programas de extensión y de apoyo a los procesos de organización de las comunidades, con el fin de vincular las actividades académicas al estudio y [la] solución de problemas sociales y económicos.
- d. Adelantar por su cuenta o en colaboración con otras entidades, programas y proyectos orientados a impulsar el desarrollo productivo y empresarial del país.

- e. Cooperar con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en tareas de investigación, docencia y extensión.

Aunque claramente entre ambos documentos hay convergencias relacionadas con la importancia de: construir una concepción integral de la Universidad que articule docencia, investigación y extensión; fortalecer la autonomía y la participación democrática de la comunidad universitaria; consolidar el papel de la UNAL como universidad nacional con impacto en las regiones; definir estrategias para innovar en los modelos pedagógicos y las trayectorias académicas; priorizar el fortalecimiento del bienestar universitario integral; y reformar los procesos administrativos para que estén al servicio de la academia, es necesario precisar que el PGD 2025-2027 reconoce que,

en medio de la crisis civilizatoria: ambiental, económica, sanitaria, democrática y de hegemonías, cada vez es más evidente que el bien común y lo común se constituyen en una alternativa a la TINA (“No existe alternativa”, por sigla en inglés).

Por tal motivo, el PGD 2025-2027 se articula —mediante su reto académico y político, sus desafíos, nodos y ejes— para concretar la planeación de corto plazo a través de acciones programáticas en torno al concepto de la educación superior como derecho fundamental y del conocimiento como bien común. Además, en el Anexo 2, Relación entre el PGD y las Rutas Plei, se presenta un análisis desagregado de la articulación del PGD 2025-2027 con las rutas del Plei, el cual permitió identificar los principales hitos de conexión entre la planeación de los próximos tres años con el horizonte a 2034.

5. Relación del PGD 2025-2027 con el Plan de Mejoramiento Institucional

Como parte de la estrategia de articulación del PGD 2025-2027 con el Plan de Mejoramiento Institucional, se analiza la relación que existe entre los nodos y ejes propuestos en el PGD 2025-2027 y las Rutas de Mejora Institucional.

A partir de los objetivos generales y específicos, y de las acciones programáticas (estratégicas y tácticas) de los Ejes 1 y 2, en el Nodo 1, Liderazgo, se observa una articulación con las rutas 1, 5, 6, 8, 10 y 13, que abordan las temáticas de participación de la comunidad académica en los procesos de evaluación y autoevaluación, el fortalecimiento de los procesos de seguimiento a egresados, y los estudios sistemáticos y comparativos de medición y evaluación del impacto.

Como parte de la estrategia de articulación del PGD 2025-2027 con el Plan de Mejoramiento Institucional, se analiza la relación que existe entre los nodos y ejes propuestos en el PGD 2025-2027 y las Rutas de Mejora Institucional.

A su vez, el Nodo 2, Integración académica —compuesto por los Ejes 3, 4 y 5— se relaciona con: la disminución de la deserción y el mejoramiento de la graduación; el incremento y fortalecimiento de la planta profesoral; los procesos de autoevaluación, acreditación y supresión de programas; el acompañamiento y la articulación con la comunidad egresada; los estudios de impacto; el sistema

de evaluación docente; la armonización curricular; la consolidación de la investigación; el mejoramiento continuo; la incorporación de TIC y nuevas tecnologías; el mejoramiento de infraestructura física y tecnológica; y la integración de los sistemas de información de la Institución.

Por su parte el Nodo 3, Diversidad, mediante los Ejes 6, 7 y 8 se articula directamente con los retos de disminuir la deserción y mejorar tanto la graduación como el sistema

de bienestar universitario y potenciar la integración inter-sedes en todos los ámbitos de la vida universitaria, con algunos aspectos específicos de armonización curricular. A continuación se presentan las acciones programáticas (estratégicas y tácticas) que se relacionan con las 15 Ru-tas del Plan de Mejoramiento Institucional. En el Anexo 3, Articulación del PGD con el Plan de Mejoramiento Institucional, se detalla dicha relación.

Tabla 57. Articulación del PGD con el Plan de Mejoramiento Institucional

Nodos	Ejes	1. Órganos de decisión	2. Deserción y graduación	3. Planta profesoral	4. Autoevaluación y acreditación	5. Egresados	6. Estudios comparativos (impacto)	7. Evaluación docente	8. Armonización curricular	9. TIC y nuevas tecnologías	10. Consolidación de la Investigación	11. Fortalecimiento del bienestar	12. Articulación inter-sedes	13. Mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica	14. Integración de los sistemas	15. Mejoramiento continuo
LIDERAZGO	Liderazgo en la educación superior colombiana															
	Autonomía y democratización de la vida universitaria															
INTEGRACIÓN ACADÉMICA	Trayectorias académicas diversas															
	Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional															
	Administración al servicio de la vida académica															
DIVERSIDAD	Universidad															
	Reconocimiento para la igualdad de derechos															
	Bienestar para la vida universitaria															

06

La Universidad que construimos: metodología y espacios de participación para la formulación del PGD 2025-2027

El proceso de formulación del PGD se caracterizó por ser un proceso amplio, participativo y deliberativo, que permitió desarrollar múltiples discusiones en torno al horizonte de la UNAL y de la educación superior pública. El proceso de formulación del PGD se llevó a cabo en tres etapas: alistamiento, despliegue y aprobación (figura 14). En los siguientes apartados se presentan los principales hitos de cada una.

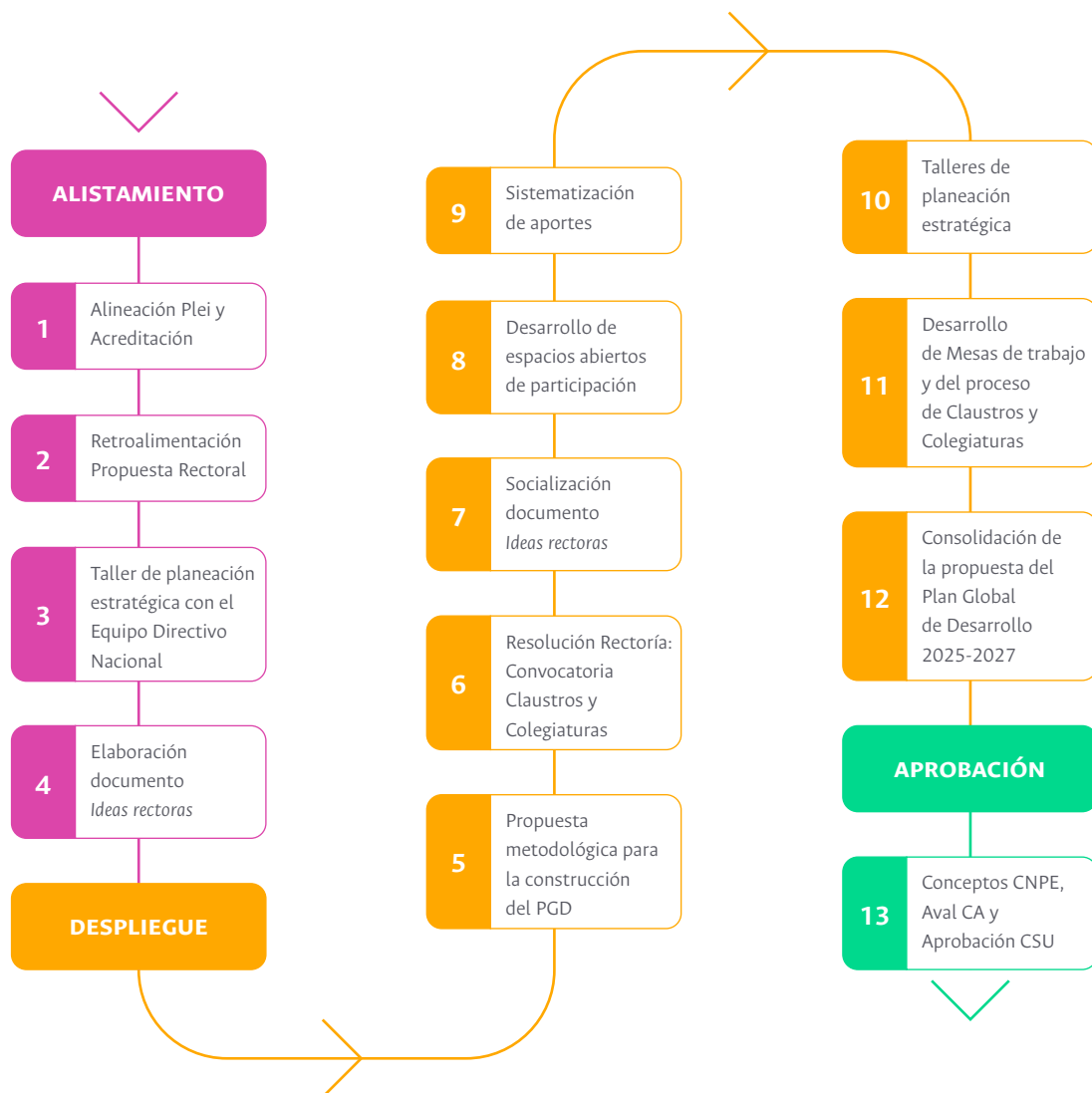


Figura 14. Etapas del proceso de formulación del PGD.

Fuente: elaboración propia.

En la etapa de alistamiento se realizó un análisis del contexto regional y nacional de la educación superior, de los debates actuales enmarcados en el conocimiento como bien común, de la educación superior como derecho fundamental, y de la crisis financiera que vive la universidad pública. En este sentido, se revisó el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia, potencia mundial

de a vida”, y se identificaron los ejes transformadores y los catalizadores a partir de los cuales se puede articular la política nacional con los referentes del PGD 2025-2027 en términos de garantizar la educación superior como derecho, consolidar el Sistema de Educación Superior Colombiano, y reconceptualizar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, entre otros.

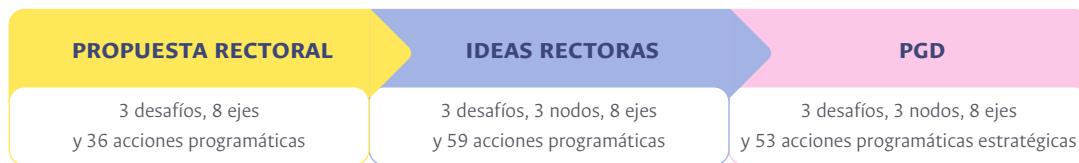


Figura 15. Proceso de construcción del PGD.

Fuente: elaboración propia.

También se analizó el Plei a 2034 y se estudiaron las recomendaciones derivadas del proceso de acreditación finalizado en 2021, como insumos para desarrollar el diagnóstico institucional.

En los talleres de planeación estratégica con el Equipo Directivo se analizaron las capacidades humanas, físicas, tecnológicas y financieras que la UNAL necesita para desarrollar su ejercicio misional, y también los acuerdos de las mesas de diálogo en cada una de las Sedes para retornar a las actividades misionales después del proceso de movilización. Estos espacios permitieron construir colectivamente las preguntas orientadoras que guiaron la construcción del documento *Ideas rectoras*, el cual permitió orientar las discusiones de los estamentos en los diferentes espacios de participación.

En la etapa de despliegue, y según la Resolución n°. 152 de 2006 del CSU, que delega al Rector la función de reglamentar y convocar los Claustros y Colegiaturas, se expidieron las Resoluciones de Rectoría n°.s 863 y 1020 de 2024.

Para desarrollar el proceso deliberativo, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística dispuso la página web <https://unal.edu.co/pgd2027> como repositorio del proceso de formulación del PGD 2025-2027. En este portal se encuentran los mecanismos e instrumentos metodológicos, y la documentación requerida para las discusiones y los espacios convocados. Asimismo se tiene acceso a la información generada a lo largo del proceso, los insumos previos creados para la discusión, los resultados de los espacios de discusión y las conclusiones preliminares de cada uno de los espacios de participación.

Además de los espacios presenciales se dispuso de la plataforma de participación digital <https://unal.edu.co/pgd2027>, la cual les permitió tanto a la comunidad universitaria como a los actores internos y externos expresar sus observaciones, opiniones, apuestas y comentarios al PGD 2025-2027.

Entre el 30 de octubre y el 1 de noviembre de 2024 se desarrolló la Mesa Nacional de Diálogo Multiestamentaria, la cual recogió los aportes de las mesas de diálogo de cada una de las SPN y de las SA. En esta mesa se trabajó de manera colectiva en la identificación de temas de interés nacional que aportan a la formulación del PGD.

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 16, numeral 27, del Acuerdo 011 de 2005 del CSU - Estatuto General, el Rector, como parte de sus funciones, convocó los Claustros y Colegiaturas, para lo cual se programaron dos jornadas: la primera entre el 11 y el 18 de septiembre para desarrollar los Claustros Universitarios de Profesores y Profesoras, y la segunda entre el 28 de octubre y el 7 de noviembre para los Claustros Universitarios de Estudiantes. Los Claustros de Profesores, Profesoras y Estudiantes designados por Facultad se desarrollaron de manera amplia y participativa del 12 al 14 de noviembre de 2024.

Entre el 27 y 29 de noviembre de 2024 también se adelantaron las Colegiaturas Universitarias de Sede por Área de Conocimiento, las cuales fueron convocadas por el vicerrector de cada Sede. En cada Colegiatura participaron los delegados de los estudiantes designados por cada Claustro de Facultad, y los delegados de los Claustros Universitarios de Profesores y Profesoras.

Por último, la Dirección de la Universidad convocó a la Colegiatura Universitaria Nacional, en la cual participaron docentes y estudiantes delegados por las Colegiaturas de Sede, así: un profesor y un estudiante por cada área del conocimiento y 2 profesores y 2 estudiantes delegados por cada SPN. El objetivo de la Colegiatura fue analizar, discutir y consolidar las propuestas, ideas, observaciones, comentarios y recomendaciones del ejercicio participativo de la comunidad universitaria, espacio que se desarrolló del 11 al 13 de diciembre de 2024.

Paralelamente al desarrollo de los Claustros se realizaron las mesas de trabajo con el estamento administrativo, las cuales buscaron reconocer su participación y recoger los aportes para el proceso de formulación del PGD 2025-2027; también se desarrollaron las mesas de trabajo de egresados y pensionados, las cuales fueron convocadas por la Vicerrectoría General.

Por último, en el marco del proceso de formulación del PGD 2025-2027 se convocaron talleres de planeación estratégica por Nivel Nacional, Sede y Facultad, los cuales permitieron el trabajo entre los equipos directivos, con el apoyo de las Áreas de Planeación, para articular las apuestas en el marco de la construcción del PGD a partir de un diálogo orientado desde el enfoque territorial e interseccional, y del reconocimiento de las diversidades para definir los objetivos, metas e indicadores.

La etapa de aprobación inicia con el estudio por parte del Comité Nacional de Planeación Estratégica (CNPE), según lo establecido en el Acuerdo 238 de 2017. Después de su concepto, el Equipo Directivo de la Universidad le presentará al Consejo Académico (CA) el documento PGD 2025-2027 y los acuerdos y desacuerdos de los designados por la Colegiatura Universitaria Nacional.

Para finalizar el proceso de aprobación, el CA le presentará al CSU el documento final del PGD 2025-2027 para su aprobación, y una vez aprobado la DNPE procederá a divulgarlo y socializarlo a través de diversos recursos comunicativos y didácticos liderados por Unimedios.

Para consolidar y sistematizar la información, la DNPE realizó un análisis cualitativo de los insumos recibidos de: los espacios abiertos de participación digital; los resultados de los Claustros Universitarios de Facultad; la Colegiatura Universitaria de Sedes; la Colegiatura Universitaria Nacional; las mesas de trabajo de personal administrativo, comunidad egresada y pensionada; y los resultados de la negociación con tres sindicatos y la Mesa Nacional de Diálogo Multiestamentaria. Este análisis clasificó los aportes a partir de categorías según cada uno de los ejes y nodos propuestos por la administración, lo cual permitió identificar consensos y disensos e ideas fuerza, y además construir una cartografía que permite identificar, comprender e incorporar los aportes de la comunidad universitaria al PGD 2025-2027.

El ejercicio que se presenta a continuación sintetiza y analiza los aportes realizados en los distintos espacios de participación por los diferentes actores que componen la comunidad universitaria, y que ha sido un elemento clave para construir un PGD incluyente y representativo. Las relatorías y los documentos que resultaron de los procesos de discusión se encuentran alojados en el repositorio dispuesto por la DNPE.

Es importante resaltar que en el análisis de los aportes se identificaron debates y propuestas de temas que, aunque no forman parte central del PGD, sí resultan igualmente relevantes para formular programas y proyectos para la Universidad.

A continuación se presentan los principales aportes de cada uno de los ejes del PGD, identificando los consensos y disensos en cada uno de ellos, para presentar al final del capítulo las principales ideas fuerza del Plan.



1. Eje 1: Liderazgo en la educación superior colombiana

El objetivo del Eje 1 es fortalecer a la UNAL como líder de la educación superior pública, por medio de la definición e implementación de estrategias institucionales que refuercen su misión histórica y empoderen a las comunidades académicas que la constituyen. A continuación se presenta una síntesis de los aportes sistematizados en torno a este Eje, destacando los principales consensos y propuestas identificadas por la comunidad universitaria.

Claustros y Colegiaturas

En los Claustros y Colegiaturas se realizó una amplia reflexión sobre el concepto de liderazgo y la necesidad de orientarlo tanto adentro como afuera de la Universidad, buscando una integración efectiva con el país, la región, las entidades territoriales y la sociedad civil, lo cual implica tener una alta presencia territorial que incluya aspectos como la ampliación de la cobertura garantizando la calidad, y la posibilidad de desarrollar programas académicos intersedes.

En las discusiones se abordó el tema de la descentralización como mecanismo para garantizar la equidad entre las Sedes, asegurando una distribución justa de los recursos financieros, físicos y administrativos. Además se enfatizó en la necesidad de tener un liderazgo colaborativo y no competitivo entre las instituciones de educación superior, y se resaltó la necesidad de participar activamente en la

formulación de políticas públicas en temas de educación, salud, transición energética, desarrollo regional y ciencia, tecnología e innovación, entre otras. Para la Universidad se consideran particularmente relevantes: la participación interdisciplinaria en el Hospital San Juan de Dios, la reforma a los artículos 86 y 87 de la Ley 30 de 1992, la modificación del Decreto 1279 de 2002, y el liderazgo en temas de crisis ambiental y civilizatoria.

Plataforma Innovemos

En la plataforma Innovemos se propone fomentar la transparencia mediante la creación de plataformas digitales que permitan la rendición de cuentas y la toma de decisiones académicas en tiempo real. Se plantea crear redes de investigación aplicada a través de centros estratégicos en distintas regiones, fortaleciendo así la conexión entre la academia y las necesidades de los territorios.

Mesa de trabajo con pensionados y pensionadas

La comunidad pensionada resalta que el liderazgo en la educación superior colombiana debe ser inclusivo y participativo, reconociendo la diversidad de voces dentro de la comunidad académica. Las estrategias propuestas incluyen el respeto por las iniciativas estudiantiles, la inclusión y

participación de las comunidades académicas en la toma de decisiones y la formación en derechos humanos; estos aspectos son fundamentales para construir un entorno académico más equitativo y colaborativo.

Mesa de trabajo con egresados y egresadas

La comunidad egresada resalta el fortalecimiento de la autonomía y la presencia territorial de la Universidad en regiones alejadas; destaca la importancia de fomentar su participación en la planeación estratégica de la Institución, aprovechando su perspectiva profesional para enriquecer la toma de decisiones; y plantea las posibilidades de contribuir al desarrollo de proyectos académicos y sociales mediante la creación de redes que les permitan compartir experiencias y conocimientos.

Mesa de trabajo con el personal administrativo

En esta mesa se propuso crear espacios para fomentar el liderazgo del personal administrativo. Asimismo destacan la necesidad de impulsar iniciativas orientadas a la sostenibilidad institucional, promoviendo propuestas que garanticen un mayor financiamiento y la descentralización de los recursos para optimizar la gestión universitaria.

Acuerdos Sindicales (AS-UNAL, Sintraunicol, Sintraunal)

En los acuerdos sindicales se evidencia el liderazgo en: la promoción de la igualdad y equidad de género en concursos profesoraes y programas de bienestar; la inclusión de enfoques de diversidad e inclusión en iniciativas de salud mental; y el fortalecimiento de la participación democrática y los derechos sindicales mediante pedagogía e inducción. Además, se impulsa el liderazgo administrativo con la formalización laboral y los concursos públicos, y se fomenta el desarrollo profesional mediante programas de formación técnica y académica, fortaleciendo así la capacidad de influencia y toma de decisiones institucionales.

Mesa Nacional de Diálogo Multiestamentaria

En esta Mesa se discutió la necesidad de que las SPN tengan mayor autonomía, a partir de la importancia y del reconocimiento de la diversidad territorial y cultural en la representación universitaria. Se hizo énfasis en que la democratización de la Universidad debe incluir mecanismos de elección directa y no ponderada para las autoridades universitarias, así como garantías para la participación efectiva de todos los estamentos.



Foto: Sede Bogotá | Archivo Unimédios.



Foto: Sede Medellín | Archivo Unimédios.

Tabla 58. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 1

Tema	Consensos	Disensos
Liderazgo	Promover la inclusión activa de todos los estamentos en los procesos de toma de decisiones. Impulsar programas de formación en liderazgo, pensamiento crítico y toma de decisiones para todos los estamentos.	
Participación democrática	Garantizar una participación democrática y equitativa en los órganos decisores.	No todos están de acuerdo con la elección de las directivas por voto directo.
Descentralización y diversidad territorial	Reconocimiento y valoración de la diversidad de las Sedes y regiones, con un enfoque inclusivo.	
Fortalecimiento de políticas públicas	La Universidad debe jugar un papel activo en la formulación de políticas públicas, especialmente en temas de educación, salud y ciencia, tecnología e innovación.	
Transparencia y comunicación	Establecer mecanismos de comunicación claros y transparentes para asegurar que las decisiones sean informadas.	Algunos señalan que en la UNAL la comunicación sigue siendo insuficiente y no siempre refleja las opiniones de todos los estamentos.
Articulación de la Universidad con la sociedad	El liderazgo de la Universidad debe conectar con las necesidades sociales y contribuir al desarrollo regional, y además fortalecer la presencia territorial ampliando la cobertura de la Universidad en regiones apartadas.	

Fuente: elaboración propia.



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

El objetivo del Eje 2 es generar las condiciones para que la comunidad universitaria se asuma como el sujeto de la autonomía, mediante la democratización del gobierno universitario y la vida académica, propiciando la toma de decisiones participativa y la inclusión equitativa de todos los estamentos, reconociendo las subjetividades y con el propósito de formar ciudadanías críticas y reflexivas, a partir de concebir la educación como un derecho fundamental y el conocimiento como un bien común.

Claustros y Colegiaturas

Desde los Claustros y Colegiaturas se plantean propuestas clave orientadas a fortalecer el gobierno universitario. Se destaca la necesidad de democratizar los procesos de elección de las directivas implementando votaciones directas y vinculantes y garantizando una mayor participación de la comunidad universitaria. Asimismo se propone reconfigurar los cuerpos colegiados con el objetivo de asegurar una representación equitativa de las diferentes Sedes y estamentos, promoviendo la inclusión y la diversidad en la toma de decisiones. También se plantea la importancia de reformar el sistema de gobierno universitario enfocándose en la descentralización de la toma de decisiones para adaptarse mejor a las necesidades regionales y locales. En varios espacios se reitera la necesidad de fortalecer las representaciones, el movimiento estudiantil y la cualificación del debate.

El proceso constituyente universitario se menciona como una respuesta a la demanda histórica de fortalecer el gobierno a partir de un modelo participativo que reconozca la autonomía universitaria como un principio orientador.

Plataforma Innovemos

A través de la plataforma Innovemos se recibieron diversas propuestas orientadas a fortalecer en la UNAL la transparencia, la equidad y la participación. Se identifican propuestas dirigidas a revisar y ajustar los mecanismos de representación estudiantil y los procesos electorales, y también se sugiere fomentar espacios de participación diversificada que incluyan a todos los estamentos de la comunidad universitaria.

Mesa de trabajo con pensionados y pensionadas

En este Eje se propuso fortalecer la democracia y la participación en la UNAL. Entre sus principales planteamientos se encuentra el respeto a la opinión de todos los estamentos en los procesos de consulta y toma de decisiones, garantizando que todas las voces sean escuchadas y tenidas en cuenta. Se considera relevante determinar acciones que consoliden y refuercen la autonomía universitaria, el liderazgo de los estamentos y su capacidad de incidencia.

Mesa de trabajo con egresados y egresadas

Los egresados consideran prioritario su reconocimiento como un estamento de la Universidad. Entre sus principales planteamientos está la reestructuración de los cuerpos colegiados para garantizar una verdadera representatividad que les permita participar en el proceso de toma de decisiones. También sugieren establecer mecanismos para descentralizar los procesos administrativos y académicos, otorgando mayor autonomía a las Sedes y Facultades.

Mesa de trabajo con el personal administrativo

Entre sus principales propuestas se encuentran: ampliar la participación del personal administrativo en los cuerpos colegiados, asegurando su representación con voz y voto en las decisiones; descentralizar los procesos administrativos reforzando la autonomía universitaria como un eje fundamental de la gestión; e implementar mecanismos que garanticen una mayor transparencia en los procesos administrativos y en la toma de decisiones estratégicas, fortaleciendo así la confianza institucional.

Acuerdos Sindicales (AS-UNAL, Sintraunicol, Sintraunal)

Los acuerdos plantean propuestas claves orientadas a: fortalecer en la UNAL la equidad, la participación y la autonomía; ampliar la participación promoviendo la inclusión de todos los estamentos en los procesos del gobierno universitario, y contar con garantías para la participación sindical en todos los procesos desarrollados por la Universidad.

Mesa Nacional de Diálogo Multiestamentaria

Se plantea la importancia de reformar el gobierno universitario a partir de mecanismos de descentralización de la toma de decisiones para adaptarse mejor a las necesidades regionales y locales. Se reitera la necesidad de ampliar la composición de los cuerpos colegiados para incluir a todos los estamentos y con una representación equitativa de las diferentes Sedes. Se destaca la necesidad de democratizar los procesos de elección de las directivas mediante la implementación de votaciones directas que sean vinculantes.



Foto: Sede Caribe | Archivo Unimedios.

Tabla 59. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 2

Tema	Consensos	Disensos
Reforma del gobierno universitario	Necesidad de democratizar el gobierno y la vida académica y universitaria. Reestructuración de los procesos de elección de rector y conformación de los cuerpos colegiados para asegurar una participación equitativa de todos los estamentos.	Se plantean algunos riesgos de posibles prácticas clientelares al implementar el voto directo.
Autonomía universitaria y descentralización	Promover la autonomía institucional (Facultades y Sedes) y en las Sedes para una toma de decisiones descentralizada.	A algunos les preocupa que la autonomía universitaria pueda entrar en conflicto con la necesidad de un liderazgo centralizado para implementar cambios rápidamente.
Creación de consejos y comités representativos	Crear o fortalecer consejos y comités con voz y voto de todos los actores de la comunidad universitaria.	Algunos cuestionan la eficacia de los consejos y comités representativos, sugiriendo que la participación puede no ser tan efectiva como se espera.
Fortalecimiento de la comunicación y transparencia	Mantener informada a la comunidad universitaria sobre su gestión y sus resultados. Programas de capacitación a la comunidad universitaria en liderazgo, gestión y toma de decisiones.	

Fuente: elaboración propia.

**Foto:** Sede de La Paz | Archivo Unimédicos.



3. Eje 3: Trayectorias académicas diversas

El Eje 3 se orienta a diversificar y flexibilizar tanto las trayectorias académicas de los aspirantes o estudiantes de pregrado y posgrado como los procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante el desarrollo de estrategias que faciliten el ingreso, la permanencia y el egreso, y que fomenten la formación integral para responder a su realización personal, a la diversidad de la sociedad colombiana y a los problemas, intereses, conocimientos y proyecciones de las comunidades en los territorios.

Claustros y Colegiaturas

Una de sus principales propuestas es implementar estrategias para facilitar el tránsito de la educación media a la superior, a través de programas de nivelación académica y acompañamiento a estudiantes de primera matrícula. También se proponen estrategias de movilidad académica y territorial, implementando programas que les permitan a los y las estudiantes desplazarse entre Sedes, enriqueciendo así sus trayectorias educativas y fomentando la cohesión institucional.

Destacan la necesidad de flexibilizar el currículo diseñando sistemas que faciliten el tránsito entre programas y que se adapten a los contextos regionales. En este sentido, se propone crear programas curriculares flexibles, adaptados a las características territoriales, e implementar exámenes de admisión diferenciales con un enfoque interseccional que garantice mayor inclusión.

Se resalta la importancia de fomentar la interdisciplinariedad en la investigación y la extensión, promoviendo

la integración de diferentes áreas del conocimiento para abordar problemas complejos desde perspectivas múltiples, lo que contribuye al desarrollo de soluciones innovadoras y al fortalecimiento de la formación integral de los y las estudiantes.

Plataforma Innovemos

En la plataforma Innovemos se presentaron propuestas para fortalecer los procesos educativos a través del uso de tecnologías de la información, e incorporar herramientas digitales que aseguren programas educativos inclusivos, asequibles y de alta calidad, consolidando una educación superior bajo criterios de innovación.

Mesa de trabajo con pensionados y pensionadas

Entre sus iniciativas se destaca: la actualización curricular para revisar los planes de estudio garantizando la pertinencia y la alineación con las demandas del entorno social y económico; diseñar rutas curriculares paralelas que les permitan a los y las estudiantes fortalecer competencias durante su formación, ampliando sus oportunidades en el mundo del trabajo; y crear espacios de acompañamiento académico en los que los pensionados puedan aportar su experiencia en proyectos educativos, fortaleciendo el aprendizaje y la conexión intergeneracional en la UNAL.

Mesa de trabajo con egresados y egresadas

De esta Mesa se destaca la descentralización académica, desarrollando mecanismos que adapten la gestión educativa a las realidades específicas de las regiones, garantizando una mayor equidad territorial. También proponen crear redes de colaboración, facilitando los intercambios estudiantiles y docentes mediante la interacción entre Sedes y disciplinas, promoviendo la integración académica. Además subrayan la importancia de implementar programas de mentoría destinados a apoyar a los y las estudiantes en la construcción de trayectorias académicas significativas, fortaleciendo así su desarrollo personal y profesional.

Mesa de trabajo con el personal administrativo

Los y las administrativas proponen flexibilizar los horarios en los que se desarrollan los procesos de formación e implementar programas de nivelación y acompañamiento académico para los y las estudiantes desde su ingreso, garantizando su permanencia y graduación. Estas propuestas buscan promover una educación más inclusiva y personalizada, adaptada a las características y los objetivos de cada estudiante.

Acuerdos Sindicales (AS-UNAL, Sintraunicol, Sintraunal)

Sugieren priorizar a los y las docentes de planta en asignaturas obligatorias en pregrado; enfatizan en la necesidad de mejorar las condiciones laborales de los y las docentes ocasionales, e insisten en el reconocimiento de los trabaja-

dores administrativos y su rol en las dinámicas educativas, como un apoyo esencial para el desarrollo académico.

Mesa Nacional de Diálogo Multiestamentaria

En esta Mesa se propone un modelo académico que incluya la educación inclusiva y crítica con líneas de trabajo integradas, lo mismo que el fortalecimiento de la extensión solidaria, la educación inclusiva, el pensamiento crítico y la internacionalización. Se resalta la importancia de incluir perspectivas interculturales en la formación universitaria, y se hace énfasis en la dignificación laboral de los y las docentes ocasionales.

Además se resalta la importancia de los derechos humanos y la paz, sugiriendo impulsar la cultura del diálogo y la resolución de conflictos con énfasis en la reconstrucción del tejido social. Se subraya la necesidad de integrar la docencia, la investigación y la extensión reforzando las comunidades académicas y analizando las capacidades institucionales.

En cuanto a los posgrados, se sugiere implementar gradualmente la gratuidad de los programas, reconocer a los becarios como trabajadores, reformar los programas académicos con enfoque territorial, ampliar las becas y mejorar el bienestar estudiantil.

También se analiza la alfabetización académica como clave para el éxito estudiantil, destacando las habilidades orales, de lectura y escritura. Se resalta la importancia de adaptar los modelos de enseñanza y evaluación a las nuevas tecnologías y paradigmas inclusivos, promoviendo la sostenibilidad, flexibilidad y colaboración en la construcción del currículo.

Tabla 60. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 3

Tema	Consensos	Disensos
Sistema de nivelación académica	Crear un sistema de nivelación académica que facilite la adaptación de estudiantes al transitar de la educación media a la superior.	
Flexibilización de mallas curriculares	Ajustar las mallas curriculares para que se adapten a los diversos perfiles de los y las estudiantes, como madres cabeza de familia y estudiantes de regiones apartadas. Evaluar la creación de programas tecnológicos en Sedes con necesidades específicas, dejando la decisión a cada Sede.	Disensos sobre la necesidad y responsabilidad de la UNAL para ofrecer programas técnicos y tecnológicos en ciertas Sedes.
Articulación con la educación media	Fomentar la articulación con instituciones de educación media, con énfasis en los dos últimos grados, para facilitar el acceso a la Universidad.	
Sistema de admisión	Reformar el modelo de ingreso a la UNAL mediante un examen diferencial con enfoque interseccional que considere la diversidad y los territorios.	Opiniones divididas sobre la pertinencia del examen diferencial versus el uso de mecanismos tradicionales como las pruebas Saber 11.
Infraestructura y apoyo logístico	Mejorar la infraestructura educativa en las SPN para apoyar la permanencia y graduación de los y las estudiantes.	Falta consenso sobre cómo priorizar los recursos entre las SA y las SPN, debido a limitaciones presupuestales.
Movilidad y regionalización	Promover la movilidad estudiantil y profesoral entre Sedes para enriquecer la experiencia educativa y fortalecer la pertenencia universitaria.	

Fuente: elaboración propia.



Foto: Sede de La Paz | Archivo Unimédios.



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

El Eje 4 busca consolidar líneas de trabajo académico, estrategias institucionales y programas de internacionalización del conocimiento, en diálogo con otros actores sociales y con las comunidades territoriales, que propicien la integración de la docencia, la investigación y la extensión (interrelación con la sociedad) en los niveles local, regional y global. Esta integración se realizará por medio de programas de trabajo y planes de acción acordes con criterios de valoración académica y formación integral orientados por principios de pertinencia social o relevancia en las áreas respectivas del saber, transparencia y participación, dentro del marco del conocimiento como bien común.

Claustros y Colegiaturas

Las funciones misionales deben estar interconectadas con la investigación orientada a resolver problemas sociales, la docencia enfocada en formar profesionales que contribuyan a estos proyectos, y la extensión trabajando para aplicar este conocimiento en las comunidades.

En el contexto de la sostenibilidad se propone diseñar estrategias para reducir el impacto ambiental priorizando la implementación de campus sostenibles y proyectos de eficiencia energética que promuevan una gestión responsable de los recursos. Por otro lado, se resalta la importancia de la vinculación con comunidades locales, promoviendo programas de extensión que transfieran conocimiento académico para abordar problemas como la salud pública, la seguridad alimentaria y el desarrollo económico.

Se enfatiza en el fomento del desarrollo regional, mediante la creación de programas educativos y de investigación que aporten soluciones prácticas a los desafíos de las regiones más vulnerables. En el ámbito internacional, se busca fomentar la internacionalización. Además, se propone dialogar con los entes territoriales para priorizar la asignación de cupos en los escenarios de práctica para la formación de pregrado y posgrado en el área de la salud.

Plataforma Innovemos

En la plataforma Innovemos se propuso: priorizar la creación de alianzas estratégicas con sectores gubernamentales y privados para maximizar el impacto de los proyectos sociales liderados por la Universidad, asegurando una mayor incidencia, e incorporar la sostenibilidad en los currículos mediante la inclusión de materias y enfoques que sensibilicen a los y las estudiantes sobre el impacto ambiental y social relacionado con sus áreas de conocimiento, fomentando una formación integral y comprometida con los desafíos actuales. También se considera pertinente diseñar modelos de sostenibilidad económica que fortalezcan los proyectos universitarios.

Mesa de trabajo con pensionados y pensionadas

Los pensionados proponen darles relevancia a los procesos de investigación local con estrategias de proyección regional; establecer estrategias de colaboración con

diferentes entidades y redes; visibilizar los convenios y posibilidades de internacionalización y movilidad; y apoyar programas de investigación en temas prioritarios de interés nacional como el sector agrícola, las energías limpias y el desarrollo sostenible. Además consideran importante fortalecer el bilingüismo y abordar las herramientas de inteligencia artificial desde una perspectiva ética.

Mesa de trabajo con egresados y egresadas

Proponen fortalecer el vínculo con la Universidad mediante la creación de redes de impacto social, diseñando plataformas que les permitan conectarse con proyectos de extensión universitaria, maximizando su alcance y efectividad. También destacan la importancia de su participación en el desarrollo sostenible, integrándose en iniciativas locales y regionales que aborden problemas sociales desde una perspectiva académica y práctica, y plantean la necesidad de promover el apoyo a la empleabilidad, desarrollando programas que impulsen el empleo en sectores estratégicos, articulando la formación universitaria con las demandas del mundo del trabajo, y fortaleciendo la relevancia y la proyección de los egresados en la sociedad.

Mesa de trabajo con el personal administrativo

En esta Mesa consideran fundamental fortalecer la investigación en la UNAL y que las proyecciones para el desarrollo de las comunidades se basen en un conocimiento profundo de sus recursos y necesidades. Sugieren implementar programas de capacitación que los integren en proyectos universitarios orientados al desarrollo social, permitiéndoles contribuir activamente al impacto positivo de la Institución. Además enfatizan en la necesidad de fomentar su participación activa en la comunidad, promoviendo su inclusión en actividades de extensión que fortalezcan la conexión entre la Universidad y la

sociedad, y consolidando su rol como agentes clave en la proyección institucional.

Proponen fortalecer la investigación mediante convenios internacionales que promuevan la movilidad académica y fomenten la participación de estudiantes, egresados y administrativos en proyectos interdisciplinarios. También destacan la necesidad de crear programas conjuntos con universidades extranjeras e integrar el inglés en la enseñanza, además de crear una revista científica de alto impacto, y recomiendan priorizar problemas sociales, establecer redes y garantizar el uso efectivo de recursos para beneficiar a la comunidad estudiantil.

Por otro lado, proponen un enfoque estratégico para aumentar la visibilidad internacional, incluyendo oficinas de enlace en ciudades clave, y un portal centralizado para gestionar convenios. Consideran fundamental fomentar la cooperación con sectores públicos y productivos e implementar pasantías laborales para mejorar la experiencia académica, y subrayan la necesidad de proteger la producción intelectual de estudiantes y administrativos, y promover una cultura de conocimiento autónomo para contribuir al desarrollo social.

Acuerdos Sindicales (AS-UNAL, Sintraunicol, Sintraunal)

Los sindicatos proponen fomentar condiciones de trabajo sostenibles mediante la promoción de políticas laborales equitativas dentro de la Universidad, posicionando a la Institución como un ejemplo nacional en la gestión de derechos laborales.

Mesa Nacional de Diálogo Multiestamentaria

En cuanto a internacionalización, se proponen acciones como ampliar los convenios internacionales y crear programas académicos conjuntos con universidades extranjeras para fortalecer el intercambio académico. Asimismo se

subraya la importancia de garantizar recursos para apoyar la movilidad académica y la capacitación de los y las administrativas en gestión de proyectos internacionales,

integrando la docencia, la investigación y la extensión en un marco de sostenibilidad y pertinencia global.

Tabla 61. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 4

Tema	Consensos	Disensos
Investigación	Necesidad de abordar problemas estratégicos y asociar la investigación con la docencia y la extensión.	
Internacionalización	Fomentar la participación en redes globales y fortalecer la movilidad académica para estudiantes y docentes.	Enfoque limitado en la cooperación Sur-Norte, falta de estrategias claras para promover la colaboración Sur-Sur.
Articulación entre Sedes	Promover proyectos inter sedes e integración académica, creando redes de colaboración y proyectos interdisciplinarios.	Dificultades logísticas y falta de recursos equitativos entre Sedes para implementar proyectos conjuntos.
Spin-offs y emprendimientos	Regular las <i>spin-offs</i> para garantizar que contribuyan al desarrollo tecnológico y académico, evitando que a los recursos se les den usos personales.	Debate sobre la gestión de las <i>spin offs</i> , especialmente en términos de ganancias y de su destino en beneficio de la Universidad.
Programas académicos nacionales	Crear programas interdisciplinarios compartidos entre Sedes, fortaleciendo la pertinencia académica y la sostenibilidad.	Disenso en la viabilidad de programas compartidos, especialmente en Sedes con recursos limitados o necesidades específicas.
Extensión solidaria	Fortalecer la función de extensión como herramienta clave para resolver problemas sociales y conectar a la Universidad con las comunidades.	Diferencias sobre la priorización de recursos para la extensión frente a otras funciones misionales.
Creación de nuevas Facultades y programas	Evaluar cuidadosamente la creación de Facultades y programas con criterios de sostenibilidad, impacto social y necesidad territorial.	Críticas sobre la falta de planificación adecuada y el enfoque epistemológico para crear nuevas Facultades.

Fuente: elaboración propia.



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

El Eje 5 propende por garantizar las condiciones institucionales y organizacionales que posibiliten el diálogo y la reflexión entre el personal administrativo, las directivas, el profesorado y el estudiantado para acompasar, a través de decisiones estratégicas, las funciones administrativas con la misión académica de la Universidad.

Claustros y Colegiaturas

En estos espacios se identificó la necesidad de priorizar una administración eficiente que respalde las actividades académicas promoviendo la descentralización y asegurando una distribución equitativa de los recursos entre todas las Sedes. Entre las propuestas clave se encuentra actualizar los sistemas de información garantizando su interoperabilidad para mejorar la gestión institucional y facilitar los procesos administrativos. Además plantean la importancia de otorgarle autonomía académico-administrativa a las SPN, permitiéndoles mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades locales, y sugieren crear oficinas de apoyo dedicadas a la gestión de proyectos de investigación y extensión, fortaleciendo el impacto académico y social de la Universidad en los territorios.

Plataforma Innovemos

Desde la plataforma Innovemos se propone modernizar los procesos administrativos mediante el uso de tecnologías avanzadas que optimicen la gestión interna y faciliten las operaciones institucionales. Se resalta la importancia de fomentar la transparencia en la gestión como una

estrategia para fortalecer la confianza de la comunidad universitaria, y a su vez contribuir a la mejora continua de la calidad académica.

Mesa de trabajo con pensionados y pensionadas

Los pensionados abogan por su inclusión en la mentoría administrativa y en actividades que fortalezcan la conexión entre experiencia y eficiencia en la gestión. Sugieren agilizar y simplificar trámites administrativos y desburocratizar los procesos; crear una instancia especializada en compras e importaciones; y formar y capacitar al personal administrativo en procesos específicos de su área y en derechos humanos, mediación de conflictos y cultura de paz, entre otros. Destacan la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas para fomentar la confianza en la administración universitaria.

Mesa de trabajo con egresados y egresadas

Destacan la importancia de simplificar trámites y procesos administrativos para apoyar la vida académica y fomentar la conexión Universidad-sociedad.

Mesa de trabajo con el personal administrativo

El estamento administrativo propone optimizar los procesos internos, reducir la burocracia y mejorar el servicio directo

a estudiantes y docentes, garantizando una administración orientada a la calidad. Además hacen énfasis en mejorar la comunicación interna y el uso del correo electrónico.

Destacan la importancia de corregir prácticas ineficientes y burocráticas y fomentar un modelo de gestión inclusivo y transparente. Además subrayan la necesidad de que los y las estudiantes reciban un trato adecuado y de crear un sentido de pertenencia entre los trabajadores.

Resaltan que la capacitación continua del personal en procesos administrativos y el uso de nuevas tecnologías son esenciales para mejorar la gestión administrativa y optimizar procesos. También proponen fomentar investigaciones y metodologías disruptivas, priorizar la generación de datos para la toma de decisiones y garantizar la transparencia en la toma de decisiones académicas y administrativas. En el mismo sentido, destacan la importancia de fomentar la creación de mesas de trabajo que permitan la rendición de cuentas y la consulta activa de la comunidad administrativa.

Consideran que el fortalecimiento del modelo integrado de gestión (SIGA) es clave para articular sistemas de calidad con las necesidades sociales, pero que requiere de una mayor articulación con sistemas de aseguramiento de la calidad. Además, recomiendan crear espacios de diálogo y actualizar la estructura orgánica para integrar equipos administrativos y académicos en proyectos de investigación y extensión, promoviendo una gestión más eficiente y moderna, así como generar espacios de diálogo y capacitación en gestión a docentes que desempeñen cargos administrativos.

Por último, hacen un llamado a democratizar la administración universitaria, asegurando la participación activa de todos los estamentos y la crítica constructiva. Enfatizan en la importancia de mejorar la contratación y la infraestructura, contribuyendo a que la Universidad sea más eficiente, moderna y comprometida con su misión social.

Acuerdos Sindicales (AS-UNAL, Sintraunicol, Sintraunal)

Se hace énfasis en la protección de las condiciones laborales del personal administrativo, promoviendo la formación continua y la equidad en la distribución de responsabilidades. Proponen realizar concursos públicos para proveer vacantes y reclasificar los cargos, además de la formalización laboral de trabajadores en áreas tercerizadas y actualizar el manual de funciones, y desarrollar programas de formación profesional para empleados administrativos y capacitación en herramientas tecnológicas.

Mesa Nacional de Diálogo Multiestamentaria

Las Mesas de Diálogo destacan la necesidad de ampliar el presupuesto para infraestructura, tecnología, becas y laboratorios, y contratación de docentes y administrativos, enfocado en el apoyo de la vida académica y una estructura organizativa que responda a sus necesidades. Consideran que la descentralización y la autonomía universitaria deben tener en cuenta la diversidad y territorialidad de la Universidad, apostando por la agilidad en los trámites administrativos para romper con el exceso de burocracia. Resaltan la importancia de priorizar necesidades y optimizar recursos existentes, y proponen implementar un proceso de desconcentración para darles mayor autonomía a las Sedes en el manejo de los recursos mientras se mantiene el seguimiento adecuado a su ejecución.

Además consideraron temas clave como la dignificación laboral de docentes y administrativos y su participación en la toma de decisiones, la inclusión de saberes diversos y la valoración de sus trayectorias académicas.

Tabla 62. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 5

Tema	Consensos	Disensos
Agilidad administrativa	La descentralización y simplificación de procesos administrativos es clave para responder rápidamente a las necesidades de las Sedes y reducir tiempos de gestión. Se requiere mejorar los sistemas de gestión, y una mejor digitalización e interoperabilidad entre los sistemas.	Debate sobre los límites de la descentralización para evitar disparidades entre Sedes en cuanto a recursos y autonomía.
Reducción de la burocracia	Simplificar los trámites y optimizar los procesos administrativos para mejorar la eficiencia.	
Participación y transparencia	Se acuerda la importancia de incluir a estudiantes, docentes y administrativos en la toma de decisiones y garantizar procesos claros y asequibles.	
Gestión de recursos	Existe consenso sobre la necesidad de fortalecer la infraestructura, garantizar equidad en la asignación de presupuestos y priorizar áreas críticas como la de Bienestar.	Se discuten los criterios para priorizar la inversión entre infraestructura, investigación y bienestar.
Condiciones laborales	Mejorar la estabilidad laboral, ofrecer desarrollo profesional y atender el bienestar integral del personal administrativo y docente.	Se debate sobre cómo equilibrar la inversión en condiciones laborales con otras prioridades institucionales.

Fuente: elaboración propia.



Foto: Claustros y Colegiaturas | Archivo Unimedios.



6. Eje 6: Unidiversidad

El Eje 6 se enfoca en reconocer la diversidad que constituye a la Universidad, mediante la elaboración de un proyecto común que estreche los vínculos entre el Nivel Nacional, las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, y que valore la heterogeneidad de los territorios, campos académicos y estamentos de la comunidad universitaria en relación con sus entornos.

Claustros y Colegiaturas

Destacan como postura principal la importancia de promover en la UNAL la inclusión de las diversidades culturales, territoriales y disciplinarias, reconociendo su valor como un pilar fundamental para el fortalecimiento de la comunidad académica. Entre sus propuestas clave se encuentra ampliar los recursos destinados al PAES, el PEAMA y el PAET, que buscan garantizar el acceso y la permanencia de los y las estudiantes provenientes de diversos contextos territoriales y culturales.

Sugieren implementar políticas de admisión inclusivas, orientadas a favorecer la representación de la diversidad étnica, cultural y territorial en la población estudiantil. Estas políticas deben estar acompañadas del fortalecimiento de los programas académicos integrando conocimientos ancestrales y saberes locales y promoviendo una educación que valore las múltiples perspectivas del conocimiento.

Asimismo se propone crear espacios de diálogo intercultural, diseñados para fomentar el respeto mutuo y la comprensión entre los diferentes grupos que conforman la Universidad, consolidando un ambiente académico más equitativo e inclusivo.

Plataforma Innovemos

La plataforma Innovemos plantea como postura principal fomentar la innovación como herramienta para conectar la diversidad presente en la UNAL y garantizar la cohesión institucional. Entre sus propuestas clave destaca diseñar plataformas digitales que visibilicen las contribuciones de diversos grupos y regiones, promoviendo el reconocimiento y la valoración de las múltiples perspectivas que enriquecen la comunidad universitaria; sugieren crear programas de formación interdisciplinarios, orientados a estimular la colaboración entre distintas áreas del conocimiento, fortaleciendo así el trabajo conjunto y el desarrollo académico integral, y proponen facilitar el intercambio académico entre Sedes y regiones, como una estrategia para consolidar la integración territorial y reforzar los vínculos entre las diferentes dependencias de la Universidad.

Mesa de trabajo con pensionados y pensionadas

En esta Mesa consideran esencial fortalecer el proyecto intersedes para consolidar la identidad de la Universidad y potenciar su impacto académico y social. Para ello proponen: intercambiar profesores y conferencistas; desarrollar proyectos especializados; mejorar la comunicación y la colaboración; desarrollar pasantías y movilidad académica; promover la autonomía de las Sedes; diversificar los programas académicos; realizar encuentros y tener un diálogo permanente; y publicar y difundir los conocimientos.

Mesa de trabajo con egresados y egresadas

Los egresados se constituyen como un puente esencial para fortalecer la conexión entre la Universidad y la sociedad, desde una perspectiva inclusiva. En esta Mesa se propone: aprovechar las redes de egresados para desarrollar iniciativas que promuevan la diversidad cultural y territorial, valorando las contribuciones de quienes representan diferentes contextos; y fomentar programas de mentoría y apoyo dirigidos a estudiantes provenientes de comunidades marginadas, con el objetivo de garantizar su inclusión y éxito académico.

Mesa de trabajo con el personal administrativo

La Mesa enfatiza en la importancia de que el personal administrativo sea reconocido como parte integral de la comunidad universitaria, en el marco de las políticas de unidiversidad. Para ello proponen implementar capacitaciones en inclusión y diversidad orientadas a fortalecer el ambiente laboral y promover una convivencia basada en el respeto y la equidad. Destacan la necesidad de que los procesos administrativos reflejen los principios de equidad e inclusión, asegurando que las prácticas institucionales sean coherentes con estos valores. Y sugieren diseñar programas que fomenten su participación activa en actividades culturales y académicas, integrándolos plenamente en la vida universitaria y reconociendo su contribución al desarrollo de la Institución.

Acuerdos Sindicales (AS-UNAL, Sintraunicol, Sintraunal)

En los acuerdos se han planteado propuestas significativas para fortalecer la diversidad y la inclusión en la UNAL, entre las que se destacan: el compromiso con la promoción de la igualdad y equidad de género y la prevención



Foto: Sede Medellín | Archivo Unimédios.

de violencias basadas en género, y la implementación de programas de bienestar integral que incluyan enfoques inclusivos y el fomento de la salud mental. Se proponen acciones como: tener acceso a cursos de segunda y tercera lengua; diseñar programas específicos para mejorar espacios y oportunidades para personas con discapacidad, y formalización laboral con criterios inclusivos. Además, se busca fortalecer actividades culturales, deportivas y de integración, así como fomentar espacios que promuevan la diversidad, contribuyendo al bienestar la comunidad universitaria.

Mesa Nacional de Diálogo Multiestamentaria

Se enfatizó en garantizar un diálogo participativo para diseñar políticas inclusivas y sostenibles que aborden problemas como las desigualdades sociales, el impacto ambiental y la dignificación laboral de docentes y administrativos. También se planteó fomentar la relación entre la Universidad y las comunidades a través de una extensión solidaria que refuerce la conexión local y nacional. Y se propuso consolidar estrategias de internacionalización que incluyan infraestructura tecnológica, movilidad académica y cooperación con otras instituciones educativas.

Tabla 63. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 6

Tema	Consensos	Disensos
Fortalecimiento de la autonomía	Promover la descentralización administrativa y financiera en las Sedes, garantizando recursos adecuados para su gestión autónoma.	Debate sobre los límites de la descentralización para mantener la unidad institucional y evitar fragmentaciones.
Programas de admisión especial	Ampliar los recursos destinados al PAES, el PEAMA y el PAET, asegurando su calidad y continuidad en las SPN.	
Extensión	Consolidar proyectos de extensión que conecten las capacidades académicas con las necesidades locales y nacionales.	
Sostenibilidad financiera	Diversificar las fuentes de ingresos mediante alianzas estratégicas y proyectos de impacto social que respeten la autonomía universitaria.	Preocupación por posibles conflictos éticos y pérdida de autonomía en las alianzas con actores externos.
Sostenibilidad ambiental	Integrar prácticas sostenibles en las actividades de la Universidad, desde la infraestructura hasta la investigación y la extensión.	Falta de consenso sobre el presupuesto necesario para implementar iniciativas sostenibles en todas las Sedes.

Fuente: elaboración propia.



Foto: Sede Orinoquia | Archivo Unimedios.



7. Eje 7: Reconocimiento para la igualdad de derechos

El Eje 7 se orienta en avanzar en la eliminación de las diferencias jerarquizadas en la comunidad universitaria –basadas en la identidad de género, la orientación sexual, la pertenencia étnica, la clase social, las diversidades corporales, las neurodivergencias o el origen territorial– para democratizar la vida universitaria y procurar el cuidado de los integrantes de la comunidad universitaria.

Claustros y Colegiaturas

Enfatizan en la importancia de garantizar la inclusión y la equidad en todas las dimensiones de la vida universitaria, promoviendo un entorno más justo y representativo. Entre las propuestas clave se encuentra implementar políticas de admisión y permanencia que prioricen a grupos históricamente marginados, como comunidades indígenas, afrodescendientes y personas con discapacidad, asegurando su acceso a la Universidad. Además proponen diseñar currículos inclusivos que incorporen perspectivas de género y diversidad como ejes transversales en la formación académica.

Se destaca la necesidad de prevenir y atender situaciones de discriminación, diseñando políticas inclusivas que consideren género, capacidades diversas y territorio. Para ello, plantean crear protocolos claros destinados a prevenir, atender y sancionar casos de discriminación y violencia dentro de los campus, fortaleciendo el compromiso institucional con la equidad y el respeto por la diversidad. Estas iniciativas buscan consolidar una Universidad que refleje y valore las múltiples perspectivas y realidades de su comunidad.

Algunas de sus propuestas son: fortalecer los procesos disciplinarios en la construcción de políticas de igualdad y equidad de género; revisar los procedimientos de resolución de conflictos y estatutos disciplinarios; crear oficinas de género; e incorporar una sala de descongestión disciplinaria.

Plataforma Innovemos

Se propone utilizar la tecnología y la innovación como herramientas clave para promover la igualdad de derechos en la UNAL. Se destaca el diseño de plataformas digitales que permitan visibilizar y monitorear los indicadores de equidad dentro de la Institución, facilitando el seguimiento de los avances en esta materia. Plantean promover programas de sensibilización en línea, enfocados en derechos humanos, diversidad e inclusión, para fortalecer la conciencia y el compromiso de la comunidad universitaria. Sugieren establecer redes de colaboración interinstitucional, orientadas a consolidar políticas de igualdad de derechos en el ámbito universitario y fomentar el intercambio de buenas prácticas con otras instituciones.

Mesa de trabajo con pensionados y pensionadas

Destacan su compromiso con la promoción de una cultura de respeto y equidad en la comunidad universitaria, poniendo su experiencia al servicio de esta misión. Proponen su participación en programas de mentoría, dirigidos a estudiantes y administrativos, para transmitir valores

de igualdad y justicia social. Plantean su integración en actividades y eventos que promuevan el respeto por la diversidad, resaltando la importancia de construir espacios inclusivos.

Mesa de trabajo con egresados y egresadas

En este grupo destacan la importancia de fomentar redes de apoyo como una estrategia para promover la igualdad de derechos tanto dentro como fuera de la Universidad. Proponen crear programas que conecten a los egresados con estudiantes de comunidades vulnerables, brindándoles acompañamiento académico y profesional que facilite su integración y éxito en el ámbito universitario y laboral. Plantean su participación en campañas de sensibilización sobre diversidad e inclusión, lideradas por la Universidad, para fortalecer el compromiso institucional con estos valores y fomentar una comunidad más equitativa e inclusiva.

Mesa de trabajo con el personal administrativo

La Mesa destaca la importancia de garantizar la implementación de políticas de igualdad en los procesos administrativos y de gestión universitaria, como un eje fundamental para construir una comunidad más justa e inclusiva. Entre las propuestas clave plantean diseñar procedimientos administrativos que aseguren un trato igualitario y no discriminatorio hacia estudiantes, docentes y demás integrantes de la comunidad universitaria, promoviendo una atención basada en el respeto y la equidad. Enfatizan en la necesidad de promover la formación continua del personal administrativo en temas de equidad y derechos humanos, con el objetivo de fortalecer sus competencias en la construcción de un ambiente inclusivo. Proponen crear mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir la efectividad de las políticas de igualdad implementadas, garantizando su adecuado cumplimiento.

Acuerdos Sindicales (AS-UNAL, Sintraunicol, Sintraunal)

Enfatizan en la importancia de defender la igualdad de derechos laborales y académicos en todos los estamentos de la Universidad, promoviendo un entorno equitativo e inclusivo. Para ello, proponen asegurar la equidad salarial y de condiciones laborales para administrativos y docentes, sin importar su género, orientación sexual o identidad, garantizando un trato justo y respetuoso para todos. Destacan la necesidad de garantizar la participación activa de los trabajadores en la formulación de políticas de inclusión, asegurando que sus voces y perspectivas sean consideradas en los procesos de toma de decisiones. Plantean crear espacios de diálogo que permitan abordar temas de discriminación y desigualdad en el ámbito laboral universitario, fomentando la construcción de una comunidad más justa y cohesionada.

Mesa Nacional de Diálogo Multiestamentaria

Subrayan la importancia de construir una Universidad inclusiva y equitativa, que valore y promueva la diversidad cultural, étnica, de género y de capacidades de toda su comunidad. En este marco, la inclusión debe ser un eje transversal, promoviendo la educación intercultural y la integración de las diversidades como elementos fundamentales del currículo y de la vida universitaria.

Se resalta la urgencia de combatir la violencia de género mediante la implementación de políticas efectivas contra las VBG en los procesos de formación, investigación y extensión, asegurando espacios seguros y respetuosos para toda la comunidad. También se enfatiza en la necesidad de garantizar la igualdad de derechos, ofreciendo condiciones equitativas para todos los estamentos universitarios, incluyendo becas, acompañamiento psicológico y programas de apoyo para comunidades históricamente excluidas.

Por otra parte, se plantea reconocer las lenguas indígenas, destacando su valor cultural y garantizando su uso en el ámbito académico como una forma de fortalecer la identidad y la inclusión de estas comunidades, y por último

se promueve la dignificación de la diversidad mediante la construcción de espacios académicos y físicos que reflejen y respeten la diversidad de cuerpos y capacidades, consolidando una Universidad inclusiva en todos sus aspectos.

Tabla 64. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 7

Tema	Consensos	Disensos
Educación intercultural	Fomentar una educación que respete y valore la diversidad cultural, étnica y lingüística, integrándola al currículo universitario.	Debate sobre cómo implementar efectivamente la inclusión de lenguas indígenas y criollas en las políticas educativas.
Igualdad y equidad de género	Desarrollar e implementar políticas que promuevan la igualdad y equidad de género y la creación de protocolos para prevenir las VBG.	
Acceso para personas en situación de discapacidad	Garantizar accesibilidad a espacios académicos y administrativos, y promover ajustes razonables para estudiantes en situación de discapacidad.	
Becas para comunidades históricamente excluidas	Crear programas de becas para comunidades indígenas, afrodescendientes, raizales y otros grupos vulnerables para garantizar su permanencia.	Disenso sobre la fuente de financiación y sostenibilidad de los programas de becas a largo plazo.
Acciones afirmativas	Establecer acciones afirmativas para fomentar la equidad en la educación superior, como mayor representación de mujeres y minorías en cuerpos académicos.	
Espacios para el reconocimiento de diversidades	Crear espacios físicos y académicos adaptados para diversas capacidades y realidades culturales, promoviendo la participación plena de todos los grupos.	

Fuente: elaboración propia.



8. Eje 8: Bienestar para la vida universitaria

El Eje 8 destaca la necesidad de robustecer el sistema de bienestar universitario integral a partir del reconocimiento de la diversidad que caracteriza a la comunidad universitaria, para que responda a sus necesidades e intereses y contribuya a las trayectorias de vida de estudiantes, docentes, administrativos y egresados, de manera que se fortalezca el tejido social alrededor del cuidado y el bien común.

Claustros y Colegiaturas

Destacan la necesidad de fortalecer los servicios de bienestar universitario para atender integralmente las necesidades específicas de estudiantes, docentes y administrativos. Entre sus propuestas clave, plantean ampliar la cobertura de programas de salud mental y física, asegurando el acceso a servicios que promuevan el bienestar integral de la comunidad universitaria. También sugieren mejorar la infraestructura de bienestar, incluyendo la adecuación y ampliación de comedores, áreas deportivas y espacios recreativos, con el objetivo de fomentar un entorno saludable y equilibrado.

Resaltan la importancia de crear programas de becas y apoyo económico dirigidos a estudiantes en condiciones de vulnerabilidad, para facilitar su permanencia. Proponen utilizar tecnología para personalizar los servicios de bienestar y medir indicadores que permitan evaluar su impacto, garantizando así una gestión más eficiente y efectiva de estos recursos. Se propone consolidar un sistema de bienestar que contribuya al desarrollo integral y la calidad de vida de todos los integrantes de la Universidad.

Plataforma Innovemos

Se propone incorporar la tecnología como una herramienta clave para optimizar los servicios de bienestar universitario. Entre las principales propuestas se destaca diseñar plataformas digitales que permitan monitorear indicadores de bienestar y personalizar los servicios ofrecidos a estudiantes, docentes y administrativos, garantizando una atención más eficiente y adaptada a sus necesidades. Se plantea implementar programas híbridos de actividades virtuales y presenciales, para ampliar el alcance de las iniciativas de bienestar y facilitar la participación de la comunidad universitaria. Se promueve innovar en la gestión de recursos destinados al bienestar, buscando maximizar su impacto y sostenibilidad, además de implementar foros abiertos para abordar casos de discriminación y trabajar en estrategias que favorezcan una convivencia respetuosa y armoniosa.

Mesa de trabajo con pensionados y pensionadas

En este grupo destacan la importancia de ser incluidos en los programas de bienestar universitario, con el objetivo de promover un envejecimiento activo y fortalecer su vínculo con la comunidad universitaria. Proponen diseñar actividades culturales, recreativas y de capacitación que les permitan mantenerse activos y seguir contribuyendo con su experiencia y sus conocimientos. Plantean la necesidad de facilitar su acceso a los servicios de salud universitaria, garantizando una atención integral que responda a sus



Foto: Claustros y Colegiaturas | Archivo Unimedios.

necesidades específicas. Sugieren fomentar su participación en eventos y actividades que fortalezcan el sentido de comunidad, reconociendo su papel como integrantes activos de la Institución.

Mesa de trabajo con egresados y egresadas

Proponen fortalecer su conexión con los programas de bienestar universitario y fomentar su participación en iniciativas sociales que impacten positivamente en la comunidad. Plantean desarrollar eventos y servicios específicos que fortalezcan el vínculo entre los egresados y la Universidad, promoviendo su participación activa

en la vida institucional. Además sugieren impulsar su integración en proyectos de bienestar comunitario, en los cuales puedan aportar su conocimiento y compromiso social, consolidando así su rol como embajadores de la Universidad y agentes de transformación en la sociedad.

Identifican la necesidad de promover espacios de formación continua y actualización profesional, que consoliden su rol como representantes de la Universidad en diferentes sectores de la sociedad. Formulan diferentes propuestas dirigidas a caracterizar y hacerle seguimiento a la comunidad de egresados mediante observatorios, bolsas de empleo, casa del egresado y fortalecimiento del sistema de información.

Mesa de trabajo con el personal administrativo

Destacan la necesidad de garantizar un ambiente laboral que promueva su bienestar y desarrollo personal, reconociendo su papel esencial en la UNAL. Entre sus propuestas principales, sugieren diseñar programas de formación y motivación, orientados a fortalecer sus habilidades y fomentar un sentido de pertenencia institucional. Plantean mejorar las condiciones laborales, con el objetivo de reducir el estrés y facilitar un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional. Y proponen crear espacios para el reconocimiento y la participación activa, en los que el personal administrativo pueda expresar sus ideas y contribuir al desarrollo de la comunidad universitaria.

Acuerdos Sindicales (AS-UNAL, Sintraunicol, Sintraunal)

Subrayan la importancia de garantizar condiciones laborales que promuevan el bienestar integral de los trabajadores universitarios. Entre sus propuestas destacan la promoción de jornadas laborales flexibles que permitan equilibrar las responsabilidades profesionales con las

necesidades personales y familiares. Plantean ampliar el acceso a servicios de salud y recreación dirigidos a administrativos y docentes, como una medida clave para mejorar su calidad de vida y fortalecer su compromiso con la Institución. También proponen crear espacios de diálogo en los que se puedan recoger las necesidades específicas del personal en materia de bienestar, asegurando que las políticas y los programas implementados reflejen sus realidades y expectativas. Estas iniciativas buscan consolidar un entorno laboral más justo y saludable para toda la comunidad universitaria.

Mesa Nacional de Diálogo Multiestamentaria

Las Mesas de Diálogo subrayan la importancia de garantizar un acceso equitativo al bienestar integral para todos los integrantes de la comunidad universitaria, incluyendo estudiantes, docentes y administrativos. Proponen asegurar el acceso equitativo a servicios de salud física, mental y emocional, así como a una infraestructura de bienestar adecuada. Destacan la soberanía alimentaria como un eje fundamental, planteando estrategias que garanticen alimentos asequibles y de calidad mediante convenios con comunidades campesinas y proyectos de cooperativismo. Abogan por la mejora en alojamiento y transporte, ampliando la cobertura de residencias estudiantiles y estableciendo subsidios para el transporte público que beneficien a estudiantes tanto de pregrado como de posgrado. Enfatizan en la necesidad de que las políticas de bienestar incluyan enfoques de inclusión y diversidad, orientados a atender a poblaciones vulnerables como estudiantes indígenas, afrodescendientes y personas con discapacidad.

Entre sus propuestas clave se encuentra la reforma integral del bienestar universitario, que busca ampliar la cobertura de programas de bienestar, incluyendo actividades culturales, deportivas y de apoyo psicosocial, además de fortalecer las oficinas de bienestar en todas las Sedes,



Foto: Sede Tumaco | Archivo Unimedios.

dotándolas de recursos y personal capacitado. También proponen implementar un sistema de cooperativismo para abordar problemas relacionados con la alimentación y los recursos básicos de los y las estudiantes, fomentando una gestión colectiva de estos aspectos. En el ámbito de residencias y alimentación, plantean establecer políticas que garanticen el acceso a residencias estudiantiles y regulen los costos de alimentación en las cafeterías universitarias.

Se propone fortalecer los servicios de salud con énfasis en la salud mental. Se destaca la movilidad estudiantil como una prioridad, proponiendo mantener los subsidios existentes para movilidad entre Sedes y desarrollar nuevos convenios con entidades locales para garantizar el acceso al transporte, fortaleciendo la integración de la comunidad universitaria.

Tabla 65. Consensos y disensos de los espacios de participación en el Eje 8

Tema	Consensos	Disensos
Salud y bienestar integral	Garantizar acceso equitativo a servicios de salud física, mental y emocional para la comunidad universitaria.	
Alimentación y alojamiento	Implementar programas de soberanía alimentaria en alianza con comunidades campesinas y mejorar la cobertura de residencias estudiantiles.	
Transporte y movilidad	Promover subsidios al transporte público para estudiantes, docentes y administrativos, y fortalecer el apoyo para la movilidad entre Sedes.	
Inclusión y diversidad	Fomentar políticas de bienestar con enfoque diferencial que atiendan las necesidades de poblaciones indígenas, afrodescendientes y personas con discapacidad.	En todas las Sedes falta consenso sobre el enfoque de implementación y financiamiento para estas políticas.
Infraestructura para el bienestar	Redistribuir equitativamente los recursos para mejorar las instalaciones de bienestar en todas las Sedes.	Debate sobre las prioridades de inversión en las SA y las SPN.
Cultura y deporte	Crear y fortalecer espacios culturales, artísticos y deportivos como parte de un bienestar integral para la comunidad universitaria.	

Fuente: elaboración propia.



Foto: Sede Amazonia | Archivo Unimedios.

9. Ideas fuerza

La construcción de una universidad más inclusiva orientada a establecer el conocimiento como bien común requiere una reflexión integral sobre los ejes estratégicos que orientan su desarrollo. A partir del análisis de los diferentes documentos y propuestas presentados por la comunidad universitaria, se identificaron las ideas fuerza que definen las prioridades y acciones clave.

Estas ideas reflejan unos espacios de debate, deliberación y consenso, al tiempo que destacan algunos desafíos que se deben abordar colectivamente. A continuación se sintetizan las ideas fuerza.

Por una construcción permanente de comunidad universitaria:

- Interdisciplinariedad como principio orientador de las funciones misionales de la Universidad.
- Fortalecimiento del liderazgo en la comunidad universitaria.
- Proyectos interse-des y movilidad.
- Formación y dignificación del personal administrativo, capacitación continua y mejora de las condiciones laborales.

- Inclusión y equidad: enfoques diferenciales y admisión especial.
- Igualdad de oportunidades: acciones afirmativas.
- Acompañamiento integral: programas de apoyo psicosocial, salud y equidad.
- Participación: cooperativismo y participación comunitaria.

Por una Universidad dialogante con los territorios:

- Liderazgo en políticas públicas.
- Movilidad estudiantil como herramienta de integración interse-des.
- Regionalización y descentralización.
- Fortalecimiento de la proyección nacional: desarrollo territorial y extensión solidaria.
- Internacionalización estratégica: cooperación internacional, movilidad académica y diplomacia científica.
- Extensión y conexión con el entorno: extensión solidaria y relación Universidad-comunidad.
- Responsabilidad y educación ambiental.

- Inclusión como eje transversal: educación intercultural y reconocimiento lingüístico.
- Movilidad y conectividad: subsidios de transporte y conectividad digital.

Por una democratización de la vida universitaria y académica:

- Participación democrática.
- Transformación del gobierno universitario.
- Eficiencia administrativa.
- Transparencia y rendición de cuentas a través de plataformas digitales y comunicación abierta.

Por una Universidad como bien común:

- Desarrollo de una función crítica como criterio esencial de las funciones misionales de la Universidad, en relación con la formulación de alternativas para los problemas de la sociedad colombiana y para la organización del Estado en todas sus dimensiones.
- Garantía del carácter público de la Universidad.
- Fortalecimiento de la autonomía: gestión descentralizada y autonomía presupuestal.
- Inclusión y permanencia.
- Bienestar integral y equidad: política integral de bienestar, acceso universal, enfoques diferenciales,

ambiente laboral saludable, soberanía alimentaria y residencias estudiantiles.

- Políticas contra la violencia de género: sensibilización, prevención, atención y reparación.
- Infraestructura inclusiva: diseño universal y espacios seguros.
- Salud integral: atención psicosocial y sistema de salud intercultural.

Por una Universidad que contribuya a la calidad de la educación:

- Equidad en el acceso a la educación superior.
- Flexibilización de las trayectorias académicas.
- Innovación educativa: modelos pedagógicos interdisciplinarios, uso de tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Autonomía administrativa y financiera y optimización de procesos.
- Innovación tecnológica: portales integrados e infraestructura tecnológica.
- Diversificación de ingresos y eficiencia en el uso de los recursos.
- Adaptación académica: currículos inclusivos y ajustes razonables para personas en situación de discapacidad.



Foto: Sede Palmira | Archivo Unimédios.

10. Comité Nacional de Planeación Estratégica

Durante la sesión del Comité Nacional de Planeación Estratégica, convocada el 24 de enero de 2025, y en el marco del Acuerdo no. 238 de 2017 del CSU, se presentó para concepto del cuerpo colegiado el PGD 2025-2027, con el objetivo de que sus integrantes analizaran el proceso de armonización del PGD con el Plei. En la sesión se

presentaron tanto los componentes del PGD 2025-2027 como los principales aspectos de armonización entre los planes. El Comité discutió los aspectos más relevantes del PGD 2025-2027 y consideró que contemplaba la armonización con el Plei 2034, dando concepto favorable para su puesta en consideración al Consejo Académico.



Foto: Sede Bogotá | Archivo Unimédios.

11. Consejo Académico (CA)

Durante la sesión del CA, convocada el 30 y 31 de enero de 2025, y en marco del Estatuto General (Acuerdo no. 011 de 2005 del CSU), se presentó a consideración del cuerpo colegiado el PGD 2025-2027, con el objetivo de que sus miembros participaran en la formulación del PGD de la Universidad para someterlo a consideración del CSU.

En la jornada de la mañana del primer día se avanzó en las siguientes presentaciones: “La normatividad y metodología definida para la formulación del PGD”, por parte del Director Nacional de Planeación y Estadística, Carlos Bernal; “Los resultados de la colegiatura universitaria nacional”, por parte de los 9 designados de las Sedes; “Los componentes del Plan y la articulación con los resultados de los espacios presenciales y virtuales de participación

con su estructuración”, por parte del rector, Leopoldo Múnera Ruiz, y “El plan plurianual de inversiones”, por parte del vicerrector General, Andrés Felipe Mora. Durante la jornada de la tarde los consejeros se distribuyeron en cuatro grupos de trabajo que participaron en talleres reflexivos en los que identificaron aportes, consensos y disensos de los Ejes 1, 2, 3 y 4 del PGD 2025-2027.

En la jornada de la mañana del segundo día los consejeros se distribuyeron en cuatro grupos de trabajo que participaron en talleres reflexivos en los cuales se identificaron aportes, consensos y disensos de los Ejes 5, 6, 7 y 8 del PGD 2025-2027. Y en la jornada de la tarde se realizó la discusión en plenaria de los resultados obtenidos fruto de la participación de los consejeros, lo que permitió

identificar recomendaciones de ajuste de algunas acciones programáticas de los Ejes 1, 2, 3, 5, 7 y 8.

Durante la sesión se identificaron dos disensos relevantes: el primero concerniente al alcance de la participación de la UNAL en la reapertura del Hospital Universitario San

Juan de Dios y del Instituto Materno Infantil (HUSJDMI), y el segundo relacionado con el proceso constituyente universitario. Luego de una discusión amplia se dio espacio a la votación logrando un aval unánime para la presentación del PGD 2025-2027 al CSU.



Foto: Sede Caribe | Archivo Unimedios.

12. Consejo Superior Universitario (CSU)

Durante la sesión del CSU, convocada el 18 de febrero de 2025, y en el marco del Estatuto General (Acuerdo no. 011 de 2005 del CSU), se presentó a consideración del CA el PGD 2025-2027, para su aprobación, modificación y evaluación.

En la jornada de la mañana se avanzó en las siguientes presentaciones: “La normatividad y metodología definida para la formulación del PGD”, por parte del Director Nacional de Planeación y Estadística, Carlos Bernal; “Los resultados de la colegiatura universitaria nacional”, por parte de los 9 designados de las Sedes; “Los componentes del Plan y la articulación con los resultados de los espacios presenciales y virtuales de participación con su estructuración”, por parte del rector, Leopoldo Múnera Ruiz, y “El plan plurianual de inversiones”, por parte del vicerrector General, Andrés Felipe Mora.

En la jornada de la tarde se realizó la presentación en plenaria de los conceptos de los consejeros sobre el PGD 2025-2027, se discutieron temas importantes como la diferencia entre el PGD y el Plan de Acción Institucional, los componentes de un Plan Plurianual de Inversiones, y la necesidad de contar con metas específicas y mediciones de seguimiento cuantitativas y cualitativas. Posteriormente se avanzó en la concertación de ajustes y recomendaciones.

Por último se sometió a votación y se logró una aprobación con seis votos a favor y una abstención. Es importante mencionar que el Equipo Directivo Nacional, en acompañamiento de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, se comprometió a presentarle al CSU el Plan de Acción Institucional, en concordancia con el Acuerdo no. 238 de 2017 del CSU.

Anexo 1: Matriz de metas y responsables

A continuación se presenta la matriz base de metas y responsables de las acciones programáticas estratégicas; a partir de la propuesta presentada aquí se formularán las mediciones cuantitativas y cualitativas que permitirán hacer monitoreo, seguimiento y evaluación al PGD.

Tabla 66. Matriz de metas y responsables



Foto: Construcción del Plan Global de Desarrollo en sedes | Archivo Unimedios.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones programáticas estratégicas	Área líder	Responsables	Metas generales
Eje 1: Liderazgo en la educación superior colombiana	Fortalecer a la UNAL como líder de la educación superior pública, por medio de la definición e implementación de estrategias institucionales que refuercen su misión histórica y empoderen a las comunidades académicas que la constituyen.	Fomentar la participación de la UNAL en la formulación, la implementación, el seguimiento y la evaluación académica de políticas públicas nacionales y regionales orientadas a la consolidación de la paz y al desarrollo de la nación desde los territorios y los maritorios.	Facilitar la formulación y ejecución de programas y proyectos de investigación e interrelación con la sociedad (extensión) que vinculen a las comunidades y a los formuladores de política pública para abordar los grandes desafíos del país.	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación	Aumentar el número de programas y proyectos de investigación y extensión que vinculan a las comunidades y a los formuladores de políticas públicas y que aportan a solución de los desafíos de las regiones y del país.
		Liderar espacios de concertación y diálogo con los diferentes actores locales, nacionales, regionales e internacionales del sistema de educación, en pro de defender el derecho a la educación superior de calidad en Colombia y la idea del conocimiento como bien común.	Liderar las discusiones nacionales sobre educación superior, artes, ciencias de la salud, agropecuarias, naturales y exactas, sociales y humanidades, ingenierías, tecnología e innovación, con el objetivo de incidir en la toma de decisiones públicas.	Vicerrectoría General-Rectoría	Rectoría y Vicerrectorías Nacionales	Diseñar e implementar una agenda estratégica liderada por la Universidad que incida en las políticas públicas del país en educación superior, construcción de paz, arte, salud, sector agropecuario, ciencia, tecnología e innovación.
		Consolidar el liderazgo de la UNAL mediante transformaciones institucionales, programas y proyectos que inspiren a otras entidades científicas y de educación superior, para promover las políticas públicas y los cambios sociales, culturales y digitales que el país requiere.	Consolidar la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU) (centros de excelencia, centros y focos de pensamiento, observatorios, programas y proyectos de interés institucional) como espacio estratégico de articulación y producción de conocimiento orientado a proyectar las funciones misionales de la UNAL para incidir en el desarrollo territorial, la innovación y la formulación de políticas públicas.	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación	Incrementar el número y alcance de los proyectos gestionados por medio de la EPPU que incidan en el desarrollo territorial, la innovación y la formulación de políticas públicas.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones programáticas estratégicas	Área líder	Responsables	Metas generales
Eje 1: Liderazgo en la educación superior colombiana			Culminar el proceso de creación y consolidación del Instituto Nacional de Investigación, Innovación y Política Educativa - CUENCO para articular en este campo las iniciativas existentes y las funciones misionales de la UNAL; coordinar transformaciones pedagógicas internas, y generar propuestas de política pública de la UNAL hacia el país.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica	Someter a aprobación el Instituto Nacional de Investigación, Innovación y Política Educativa - CUENCO, como una entidad adscrita a la Vicerrectoría Académica para proponer lineamientos en política educativa para la Universidad y el país; propiciar sinergias y proyectos conjuntos entre las iniciativas existentes en educación en la UNAL, y promover transformaciones pedagógicas internas.
			Participar en la gestión del proceso de reapertura del Hospital Universitario San Juan de Dios y del Instituto Materno Infantil (HUSJDMI), para avanzar en el cumplimiento de las funciones misionales de la UNAL con una perspectiva integrada de escuela de la UNAL para el país, para promover la formación interprofesional, la investigación, el diálogo de saberes y la recuperación del patrimonio cultural de la nación.	Vicerrectoría General-Rectoría	Vicerrectoría Académica, Secretaria General, Sede Bogotá y Sede Medellín	Diseñar y desarrollar el proyecto académico de la UNAL en el HUSJDMI, en el marco del modelo de gestión académica y asistencial, asegurando su articulación con las necesidades del sistema de salud, de educación superior, de ciencia y tecnología y de patrimonio cultural, y las políticas públicas correspondientes.
						Suscribir convenios estratégicos entre la UNAL y el HUSJDMI, garantizando la integración de la formación interprofesional, la docencia-servicio, la investigación y la extensión, con un enfoque de impacto social y de excelencia académica.
			Fortalecer el Hospital Universitario Nacional (HUN), apoyar su expansión y proyectarlo en los territorios de las Sedes de la UNAL.	Vicerrectoría General	Rectoría, Vicerrectoría General y Sede Bogotá	Desarrollar un plan de estructuración técnica, legal y financiera sostenible que permita gestionar y asegurar las fuentes de financiamiento necesarias para la viabilidad y continuidad de la fase de expansión del HUN, asegurando la consolidación de su infraestructura, la ampliación de su capacidad asistencial y académica, y la optimización de recursos con la participación de los programas académicos del área de la salud.
			Redefinir la orientación y el modelo académico de la Facultad de Ciencias de la Vida como proyecto que articule las capacidades institucionales a partir de un enfoque territorial e interdisciplinario de la salud pública integral.	Sede Medellín	Vicerrectoría Académica	Formular y aprobar el proyecto académico de la Facultad de Ciencias de la Vida, con la participación de todos los actores de las distintas Sedes involucrados.
			Fortalecer el liderazgo de la UNAL en la consecución y consolidación de espacios de prácticas clínicas y pasantías en áreas de la salud, con el propósito de asegurar los requerimientos actuales y posibilitar la ampliación de la cobertura para garantizar las necesidades de formación como una responsabilidad del sector público, y para contribuir a las demandas del país en salud y en educación en salud.	Vicerrectoría General	Facultades del Área de la Salud y Sede Bogotá	Desarrollar acciones de incidencia normativa y política en el nivel ejecutivo y legislativo, y de articulación con entidades del sector salud y educación para proponer y respaldar regulaciones que hagan obligatoria la oferta y asignación de prácticas y pasantías suficientes en instituciones públicas de salud para estudiantes de las universidades públicas.
						Suscribir convenios y alianzas estratégicas con hospitales, centros de salud y entidades gubernamentales que permitan ampliar la disponibilidad de cupos para estudiantes en escenarios de prácticas formativas.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones programáticas estratégicas	Área líder	Responsables	Metas generales
Eje 2: Autonomía y democratización de la vida universitaria	Generar las condiciones para que la comunidad universitaria se asuma como el sujeto de la autonomía, mediante la democratización del gobierno universitario y la vida académica, propiciando la toma de decisiones participativa y la inclusión equitativa de todos los estamentos, bajo el reconocimiento de las subjetividades y con el propósito de formar ciudadanías críticas y reflexivas, a partir de la concepción de la educación como un derecho fundamental y del conocimiento como un bien común.	Establecer el proceso constituyente universitario en el marco de las normas de la UNAL, de manera que permita construir una propuesta para democratizar el gobierno y la vida universitaria.	Establecer las condiciones y garantías necesarias para el desarrollo del proceso constituyente universitario, mediante la regulación de la composición y las funciones de los cuerpos colegiados, la designación de las autoridades académicas y los mecanismos y formas de participación y decisión.	Vicerrectoría General	Rectoría y Vicerrectoría General	Estructurar y desarrollar la primera fase del proceso constituyente universitario que permita democratizar el gobierno y la vida universitaria.
		Ampliar y cualificar los escenarios de debate y construcción colectiva dentro de la comunidad universitaria, para que el ejercicio de la autonomía implique un proceso democrático que reconozca la participación y las representaciones estamentarias, así como la pluralidad interna de la UNAL.	Diseñar una política de derechos humanos, memoria, seguridad humana y convivencia que promueva el cuidado de la vida universitaria, la promoción de los valores democráticos y la construcción de la paz en los campus.	Sede Bogotá	Vicerrectoría Sede Bogotá	Formular y someter a aprobación la política de derechos humanos, memoria, seguridad humana y convivencia.
		Garantizar el ejercicio de gobierno universitario en forma deliberativa, consensual y transparente, de manera que permita el respeto de los disensos, la recuperación de la confianza y la participación de la comunidad en la definición de las políticas institucionales.	Diseñar una hoja de ruta para que la deliberación, la formación de consensos y disensos y la transparencia permitan adoptar decisiones colectivamente vinculantes.	Vicerrectoría General-Rectoría	Rectoría y Sede Manizales	Elaborar e implementar un programa pedagógico, cultural y político para fortalecer la participación de la comunidad universitaria en la definición de las políticas institucionales.
		Reformular de manera participativa la política de la comunidad egresada, tanto en el Nivel Nacional como de Sede y de Facultad, en los programas de pregrado y posgrado, con el propósito de promover sus vínculos para que sean reconocidos como integrantes de la comunidad universitaria en el marco de la construcción de un Estatuto de la comunidad egresada.	Estructurar un sistema de egresados y egresadas que articule las iniciativas de las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, fortaleciendo la política institucional para orientar sus programas hacia objetivos comunes.	Vicerrectoría General	Vicerrectoría General	Diseñar, aprobar e implementar una política integral de egresados y egresadas que contemple la articulación de las diferentes instancias de la UNAL en un sistema.
Eje 3: Trayectorias académicas diversas	Diversificar y flexibilizar tanto las trayectorias académicas de aspirantes o estudiantes de pregrado y posgrado como los procesos de enseñanza-aprendizaje, mediante el desarrollo de estrategias que faciliten el ingreso, la permanencia y el egreso, y que fomenten la formación integral para responder a su realización personal, a la diversidad de la sociedad colombiana y a los problemas, intereses, conocimientos y proyecciones de las comunidades en los territorios.	Fortalecer y generar rutas de acceso y cobertura diversificadas, en especial para aspirantes provenientes de territorios o poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.	Evaluar y ajustar las políticas de ampliación de cobertura en todos los programas de admisión.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectorías Académica y General, Direcciones Académicas y Unidades de Docencia y Formación de las Sedes, y Dirección de Relaciones Exteriores - Dirección Sede Amazonia	Ampliar la oferta, divulgación, cobertura y articulación con la educación media de los programas de admisión en la UNAL con especial atención a poblaciones con menores oportunidades de acceso.
		Desarrollar rutas curriculares flexibles que den respuesta tanto a las aspiraciones e intereses diversos en la formación de los y las estudiantes como a las necesidades diferenciales de los contextos social, productivo, cultural y ambiental.	Analizar con las comunidades y otros actores sociales la pertinencia de ofrecer programas adecuados a las aspiraciones e intereses de los y las estudiantes y a las necesidades de la sociedad y los territorios.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica, Direcciones Académicas y Vicerrectoría Sede Palmira, Dirección Sede Amazonia y Vicerrectoría Sede Medellín.	Construir los modelos académicos de las SPN y analizar los modelos de las SA para responder a las aspiraciones e intereses de los estudiantes, y a las necesidades de la sociedad y los territorios.
		Evaluar y ajustar el marco normativo para facilitar los procesos de creación, desarrollo y continuidad de los programas curriculares de pregrado y posgrado; articular niveles de formación; brindarles a los y las estudiantes y a los programas las posibilidades de desarrollarse en entornos cambiantes, y propiciar la relación con los egresados y egresadas.	Culminar el proceso de reforma de los posgrados para que dé respuesta a los problemas que enfrentan tanto los programas como estudiantes, docentes y administrativos involucrados, y que además brinde un marco ágil para responder a las necesidades cambiantes del entorno.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica DNPPos, Direcciones Académicas	Elaborar y presentar ante las instancias pertinentes propuestas curriculares flexibles sobre la diversificación de la oferta, modalidad y duración de los programas académicos de la Universidad.
						Formular la política de posgrados a través de un proceso participativo y consensuado, que se explicita en la elaboración de nueva normatividad teniendo en cuenta las particularidades de cada una de las Sedes, Facultades, Centros e Institutos.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones programáticas estratégicas	Área líder	Responsables	Metas generales
Eje 3: Trayectorias académicas diversas			Revisar la normatividad de los programas de pregrado para promover el diálogo y la articulación entre ellos y con los posgrados; facilitar los procesos de creación, desarrollo y continuidad, y simplificar los trámites académico-administrativos relacionados con su gestión.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica DNPPre, Direcciones Académicas, unidades de docencia y formación	Formular y someter a aprobación una propuesta de modificación de la normatividad referente a los procesos curriculares orientada a una mejor gestión de los programas y a la articulación entre pregrado y posgrado.
						Establecer estrategias de mejoramiento a partir de los resultados de la evaluación de la Reforma Académica (2007-2008).
		Consolidar un sistema de apoyo y acompañamiento curricular y de aseguramiento de la calidad para incluir procesos permanentes de autoevaluación y heteroevaluación: dar cabida a la formación integral y vincular diversas modalidades del conocimiento que puedan contribuir al mejoramiento continuo y a la acreditación de los programas.	Promover con las comunidades académicas espacios de autoevaluación, heteroevaluación y reflexión e investigación pedagógica y curricular; implementar los planes de mejora, y fortalecer los equipos que acompañan estos procesos y los de acreditación.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica, DNPPre, DNPPos, Vicerrectoría de Investigación, Direcciones Académicas	Construir un sistema de apoyo y acompañamiento curricular articulado con el sistema de aseguramiento de la calidad, para desarrollar procesos permanentes de autoevaluación y heteroevaluación que contribuyan al mejoramiento continuo y a la acreditación de los programas.
						Desarrollar y ejecutar una metodología que permita implementar y hacerles seguimiento a los planes de mejoramiento que resultan de los procesos de autoevaluación y acreditación institucional y de los programas.
		Flexibilizar y cualificar los procesos de enseñanza-aprendizaje en la UNAL, mediante espacios de reflexión, creación y construcción colectiva y colaborativa, apropiación y adaptación de estrategias de innovación académica y pedagógica.	Caracterizar, diseñar e implementar estrategias de innovación académica para promover su creación y construcción colectiva y colaborativa, y su apropiación y adaptación por parte de la comunidad universitaria y la sociedad.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica, DNIA, DNPPre, Direcciones Académicas	Ampliar el alcance del ecosistema de innovación académica a través del apoyo, la diversificación, la articulación, el trabajo en red y el monitoreo y la comunicación de la diversidad de procesos de enseñanza-aprendizaje.
		Establecer un sistema de formación y acompañamiento docente en diálogo con procesos de mejoramiento pedagógico, para quienes realizan o apoyan actividades de docencia.	Estructurar un sistema de formación y acompañamiento docente para mejorar las prácticas pedagógicas y didácticas, y para liderar procesos de enseñanza-aprendizaje que incluyan la evaluación formativa, la innovación en el aula y la incorporación de los enfoques de género, interseccionales y diferenciales.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica, DNPPre, DNPPos, DINARA, Dirección de Personal, DNIA, Direcciones Académicas	Establecer procesos de formación docente y mecanismos de acompañamiento para mejorar los aspectos pedagógicos, curriculares y didácticos en la UNAL, incluyendo las tutorías y la dirección de tesis de estudiantes de posgrado.
						Analizar y formular una propuesta de un sistema de evaluación docente que se convierta en una herramienta para mejorar las prácticas didácticas y pedagógicas de los docentes y el respeto y reconocimiento a las diversidades.
		Establecer y articular procesos pedagógicos que incluyan la formación integral para fomentar que los y las estudiantes se desarrollen como profesionales con pensamiento crítico y conciencia ética, capaces de valorar la diversidad y aportar a la construcción de una sociedad justa y equitativa, sobre una base científica, artística y humanística.	Consolidar ambientes de trabajo académico disciplinares, inter y transdisciplinares, basados en la creación colectiva y colaborativa que puedan ser orientados o autodirigidos para fortalecer el pensamiento crítico y la conciencia ética.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica, DNIA y Direcciones Académicas, Vicerrectoría de Investigación	Diseñar e implementar una metodología para desarrollar actividades, estrategias y programas orientados a consolidar los ambientes de trabajo académico disciplinares, inter y transdisciplinares, y la promoción de ambientes seguros de enseñanza-aprendizaje para fortalecer el pensamiento crítico y la conciencia ética.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones programáticas estratégicas	Área líder	Responsables	Metas generales
Eje 4: Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional	Consolidar líneas de trabajo académico, estrategias institucionales y programas de internacionalización del conocimiento, en diálogo con otros actores sociales y con las comunidades territoriales, que propicien la integración de la docencia, la investigación y la extensión (interrelación con la sociedad) en los niveles local, regional y global. Esta integración se realizará por medio de programas de trabajo y planes de acción acordes con los criterios de valoración académica y la formación integral, orientados por principios de pertinencia social –o relevancia en las áreas respectivas del saber–, transparencia y participación, dentro del marco del conocimiento como bien común.	Crear, estructurar y desarrollar líneas integradas de trabajo académico y estrategias institucionales para su implementación.	Definir y desarrollar las líneas estratégicas de trabajo académico para integrar las funciones misionales.	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectorías de Investigación, Académica y Dirección Sede Caribe	Elaborar colectivamente una propuesta de líneas integradas de trabajo académico que incluyan la definición y el desarrollo de las estrategias institucionales para su implementación.
			Formular, gestionar y desarrollar convocatorias de apoyo a programas y proyectos de investigación, creación y extensión, así como alianzas interdisciplinarias e interinstitucionales para responder a las necesidades territoriales y nacionales, en el marco de las políticas públicas de educación superior y de apropiación social del conocimiento.	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación y Dirección de Relaciones Exteriores	Aumentar el número de convocatorias de apoyo a programas y proyectos de investigación, creación artística, extensión, innovación y divulgación para responder a las necesidades territoriales y nacionales a partir de una estrategia que incluya la promoción de alianzas interdisciplinarias e interinstitucionales.
						Construir una propuesta de gestión integral de los recursos del Sistema General de Regalías para Ciencia Tecnología e Innovación en la Universidad, que facilite el desarrollo de los procesos y procedimientos propios de estos proyectos.
		Estructurar y desarrollar una política universitaria de producción social del conocimiento desde la perspectiva del bien común que facilite el desarrollo de programas, proyectos e iniciativas productivas originados en la comunidad académica y la formación de estudiantes en este campo.	Consolidar a partir de una perspectiva democrática un programa institucional de creación, innovación y relacionamiento con el sector productivo, que comprenda todas las áreas del conocimiento y redunde en su apropiación social y en la internacionalización desde de la lógica del bien común.	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación, DNIA y Dirección de Relaciones Exteriores, DNED y Dirección Académica Sede Medellín	Formular la política universitaria de producción social del conocimiento desde la perspectiva del bien común para facilitar el desarrollo de programas, proyectos de innovación e iniciativas productivas originadas en la comunidad académica.
						Diseñar e implementar colectivamente programas dirigidos a generar soluciones a desafíos y problemas prioritarios en el territorio, vinculadas al desarrollo sostenible y la crisis polivalente (productiva, ambiental, climática, política y civilizatoria).
		Desarrollar estrategias pedagógicas, didácticas y académicas que permitan potenciar la relación entre la investigación, la docencia y la extensión (interrelación con la sociedad).	Fortalecer las prácticas académicas y las actividades de educación continua, de divulgación y de educación no formal, a partir de la construcción de un banco de retos propuestos por los sectores comunitario, productivo y gubernamental, o por la misma Institución.	Vicerrectorías Académica y de Investigación	Vicerrectorías Académica y de Investigación, Dirección Académica de la Sede Manizales y Sede Orinoquia	Realizar convocatorias para desarrollar proyectos que articulen docencia, investigación y extensión en articulación con los sectores comunitarios, productivos y gubernamentales.
						Desarrollar una estrategia de fortalecimiento de la educación continua y permanente, dirigida a diferentes actores, que fomente la articulación interse-des.
		Consolidar un sistema interno de aseguramiento de la calidad que tenga en cuenta la singularidad y el carácter público, nacional y autónomo de la UNAL, desde el cual se garantice el cumplimiento de sus funciones misionales, el fortalecimiento de la comunidad universitaria y una gestión administrativa al servicio de la vida académica.	Rediseñar, regular e implementar un sistema interno de aseguramiento de la calidad académica, en una perspectiva de mejora continua, que cuente con la participación de la comunidad universitaria y que parta de la integración entre las funciones misionales, los procesos pedagógicos, la pertinencia nacional, regional y territorial, y los aportes a una formación integral.	Vicerrectoría General	Vicerrectorías General, Académica y de Investigación, DNED	Rediseñar, aprobar e iniciar la implementación del sistema interno de aseguramiento de la calidad de la UNAL.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones programáticas estratégicas	Área líder	Responsables	Metas generales
Eje 4: Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional		Desarrollar el sistema interno de ciencia, tecnología, innovación y creación artística para integrar las funciones misionales de la Universidad, responder a las necesidades de la nación y promover el trabajo articulado entre las Sedes, en diálogo con los contextos local, regional, nacional y global.	Potenciar el Sistema Nacional Laboratorios como elemento de apoyo para la integración de las funciones misionales.	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación, DNPPre, DNED y Vicerrectoría Sede Medellín	Implementar programas de mejoramiento de la infraestructura técnica y tecnológica y promover buenas prácticas en el Sistema Nacional de Laboratorios, ampliando el número de laboratorios beneficiados por los programas de mejoramiento.
			Diseñar un sistema nacional de acceso universal al conocimiento, sobre criterios de justicia epistémica, que integre las funciones misionales para cualificar los procesos de producción, circulación, preservación, mediación, difusión y apropiación social del conocimiento, y que visibilice los servicios y las capacidades profesionales, asistenciales, científicas, técnicas, artísticas y de diseño.	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación, DNIA, DRE, Unimedios, Secretaría General y Sede Amazonia	Estructurar un programa piloto que materialice el sistema nacional de acceso universal al conocimiento.
			Desarrollar y fortalecer una política institucional para el acceso universal al conocimiento producido por la Universidad, y para su internacionalización.	Vicerrectoría de Investigación	Vicerrectoría de Investigación y Dirección de Relaciones Exteriores	Articular una política institucional que promueva y fortalezca el acceso al conocimiento producido por la Universidad y para su internacionalización.
Eje 5: Administración al servicio de la vida académica	Garantizar las condiciones institucionales y organizacionales que posibiliten el diálogo y la reflexión entre el personal administrativo, las directivas, el profesorado y el estudiantado, para acompañar, a través de decisiones estratégicas, las funciones administrativas con la misión académica de la UNAL.	Acordar e implementar acciones para reorganizar el área administrativa, basadas en nuevas formas de relacionamiento en la comunidad universitaria que permitan acompañar la función administrativa con la misión académica de la UNAL.	Diseñar una propuesta de reorganización administrativa de la Universidad, basada en un diagnóstico detallado con indicadores y medidas de línea base, que incorpore los aportes derivados del diálogo reflexivo y propositivo entre los diferentes estamentos, y que articule eficazmente los distintos niveles institucionales.	Vicerrectoría General	Vicerrectoría General - Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo	Diseñar una propuesta de reorganización de los procesos administrativos más frecuentes en la UNAL.
			Evaluar y agilizar los trámites académico-administrativos y socioeconómicos de los y las estudiantes, y mejorar los mecanismos de divulgación de dichos trámites entre la comunidad universitaria.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica, Secretaria General, Unimedios	Diseñar e implementar, en colaboración con la comunidad universitaria, un plan de acción para optimizar la eficiencia en los trámites y solicitudes estudiantiles, dinamizando su gestión. Desarrollar una estrategia de comunicación y acompañamiento que utilice diversos canales, como correos electrónicos, redes sociales y boletines informativos, para informarle a la comunidad universitaria sobre los trámites disponibles, sus requisitos y plazos, asegurándose de que la información sea clara y asequible.
		Ampliar y mejorar la capacidad, el gobierno digital, la seguridad y el acceso a los servicios TIC, para facilitar la modernización en la gestión académico-administrativa de la UNAL.	Impulsar la innovación digital resiliente, los sistemas interoperables y la conectividad, aprovechando los beneficios de la analítica y la inteligencia artificial.	Dirección Nacional de Estrategia Digital	Dirección Nacional de Estrategia Digital (1-2), Gerencia Nacional Financiera y Administrativa (3), Vicerrectoría Académica, - Dirección Nacional de Información Académica Registro y Matrícula - DINARA (4), Secretaría General (5)	Aumentar el nivel de interoperabilidad de los sistemas de información alineados con un modelo de gestión de información eficiente y sostenible, bajo los principios de la Arquitectura Organizacional.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones programáticas estratégicas	Área líder	Responsables	Metas generales
Eje 5: Administración al servicio de la vida académica						Poner en marcha plataformas innovadoras y seguras sobre una infraestructura tecnológica robusta.
						Contratar, adaptar e iniciar la fase de implementación del <i>software</i> empresarial que modernice la gestión administrativa y financiera.
						Desarrollar la segunda etapa del Ecosistema Nacional del Sistema de Información Académica para fortalecer su integración como núcleo central en la gestión de los procesos académicos.
						Desarrollar la segunda fase del modelo de gestión de documentos electrónicos.
		Definir e implementar acciones orientadas a fortalecer la planta docente y administrativa, según las posibilidades presupuestales de la UNAL y priorizando sus funciones misionales.	Mejorar la gestión del talento humano creando espacios de producción, transferencia y circulación del conocimiento.	Vicerrectoría General	Vicerrectoría General - Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo Gerencia Nacional Financiera y Administrativa	Realizar un estudio técnico de las plantas docente y administrativa, incorporando diferentes instrumentos y metodologías de análisis que permitan establecer las necesidades actuales y futuras del talento humano para desarrollar las funciones misionales de la Universidad y la gestión de los recursos ante las instancias pertinentes.
						Generar una propuesta de actualización de las metodologías e instrumentos para la planeación, el acompañamiento y la evaluación de las actividades docentes a partir de la construcción colectiva.
		Fortalecer en el Nivel Nacional y en las Sedes la comunicación estratégica y la organizacional, las redes sociales, la imagen institucional, y la producción y realización radiofónica, audiovisual y de prensa.	Formular unos lineamientos básicos para lograr una comunicación organizacional estratégica que consolide una información coherente, adecuada y oportuna del quehacer universitario.	Secretaría General	Rectoría, Unimedios, Secretaría General	Elaborar, socializar e implementar lineamientos de comunicación organizacional estratégica articulando las comunicaciones de los diferentes niveles de la Universidad.
		Gestionar el patrimonio arquitectónico y material; cultural e inmaterial; académico y científico; social e histórico, y natural de la UNAL, para vincularlo con la vida universitaria y la nación.	Implementar la Política de Patrimonio Cultural y Natural Universitario, que contempla la realización de acciones de identificación, inventarios, organización, conservación y divulgación al servicio de la nación.	Vicerrectoría de Investigación	Secretaría General, Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectoría Académica, Unimedios,	Articular la gestión del patrimonio cultural y natural universitario en torno al sistema nacional de acceso universal al conocimiento para posibilitar su identificación y mejorar su visibilidad al servicio de la nación, lo que incluye las acciones de identificación, inventarios, organización, conservación y divulgación al servicio de la nación, de manera articulada con el sistema nacional de acceso universal al conocimiento.
		Mejorar la infraestructura física de las Sedes de la UNAL partiendo por precisar las necesidades académicas y de bienestar presentes y futuras.	Diseñar e implementar un proceso de optimización en el uso de los recursos físicos existentes en las Sedes, como escala de ordenamiento y gobierno espacial, que le sirva al proyecto académico de la Universidad.	Vicerrectorías y Direcciones de Sedes	Vicerrectorías y Direcciones de Sedes	Implementar un sistema de ordenamiento y gobierno espacial que optimice la asignación, disponibilidad y uso de los espacios, asegurando su alineación con el proyecto académico de la Universidad.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones programáticas estratégicas	Área líder	Responsables	Metas generales
Eje 5: Administración al servicio de la vida académica			Elaborar el plan de infraestructura y mantenimiento de las edificaciones, que incluya las intervenciones en los espacios físicos de la Universidad, con un enfoque integral y progresivo, para mejorar su habitabilidad, acceso y funcionalidad.			Desarrollar y poner en marcha el Plan de Infraestructura y Mantenimiento de las Edificaciones de la Universidad, asegurando la ejecución de las intervenciones prioritarias, con un enfoque integral y progresivo que mejore su habitabilidad, accesibilidad y funcionalidad.
						Impulsar la gestión de recursos financieros que permitan iniciar el proceso constructivo de las edificaciones priorizadas por las Sedes.
		Fortalecer tanto la gestión de los datos como la disposición y el acceso a las cifras requeridas en la UNAL, así como el monitoreo, el seguimiento y la evaluación a políticas institucionales.	Fortalecer el acceso y la disposición de los datos y las cifras disponibles en los diferentes niveles de la Universidad, de manera abierta, transparente y en diversos formatos, garantizando la conexión, seguridad y protección de datos.	Dirección Nacional de Planeación y Estadística	Dirección Nacional de Planeación y Estadística, Dirección Nacional de Estrategia Digital, Vicerrectoría General, Observatorios de Género e Inclusión, Dirección Nacional de Admisiones, DINARA, Dirección Nacional de Bienestar Universitario, Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo	Aumentar las categorías temáticas de las cifras oficiales disponibles y ampliar el acceso a los datos que desagregan las cifras oficiales teniendo en cuenta el enfoque de género, diferencial y de inclusión.
			Fortalecer las herramientas de gestión de datos orientadas al monitoreo, el seguimiento y la evaluación de las políticas institucionales.		Dirección Nacional de Planeación y Estadística	Elaborar una propuesta conceptual y metodológica del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de políticas institucionales, y desarrollar acciones de implementación.
		Implementar estrategias de mejora que aporten tanto a la evolución de los sistemas de gestión de la UNAL como a su integración efectiva en coherencia con los propósitos académico, ambiental, administrativo y social de la Institución.	Definir e implementar rutas de mejoramiento para transformar la gestión institucional hacia un escenario de servicio y asistencia al buen desarrollo de la vida universitaria, en coherencia con los propósitos académico, ambiental, administrativo y social de la UNAL.	Vicerrectoría General	Vicerrectoría General-SIGA	Consolidar un sistema integrado de gestión que involucre a todos los niveles de la Universidad en la mejora, apropiación y eficiente operacionalización de cada uno de los sistemas de gestión, en atención a los requerimientos normativos internos y externos, así como a la prevención de la materialización de cualquier tipo de riesgo que pueda perjudicar el desarrollo ético y transparente de las funciones misionales de la Universidad.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones programáticas estratégicas	Área líder	Responsables	Metas generales
Eje 5: Administración al servicio de la vida académica		Definir e implementar estrategias para mejorar la gestión financiera de la UNAL a partir de herramientas que consideren las necesidades generales y de cada dependencia según sus funciones misionales, e incorporar herramientas de gestión que faciliten la toma de decisiones informadas y eficientes en el uso de los recursos.	Implementar un sistema de informes financieros periódicos que integre y analice información clave sobre ingresos, egresos, ejecución presupuestaria y proyecciones financieras de las distintas dependencias, mediante el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para garantizar la precisión y oportunidad de los datos.	Gerencia Nacional Financiera y Administrativa	Dirección Nacional de Planeación y Estadística, Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, DNED	Elaborar un modelo conceptual y físico de datos que permita gestionar y disponer de la información financiera estratégica requerida por la Universidad.
						Implementar, a partir del modelo de datos disponible, un piloto de informes financieros periódicos estratégicos en diferentes niveles de la Universidad.
Eje 6: Unidiversidad	Reconocer la diversidad que constituye a la UNAL mediante la elaboración de un proyecto común que estreche los vínculos entre el Nivel Nacional, las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, y que valore la heterogeneidad de los territorios, campos académicos y estamentos de la comunidad universitaria en relación con sus entornos.	Dinamizar el modelo intersedes e interfacultades mediante programas y proyectos de articulación y autonomía que faciliten el cumplimiento de las funciones misionales y la gestión administrativa.	Evaluar y reformar las condiciones normativas, organizacionales, académicas, administrativas y tecnológicas que permitan dinamizar el modelo intersedes e interfacultades de la UNAL.	Vicerrectoría General	Vicerrectorías General y Académica, Sedes Bogotá y Palmira, y DNED	Realizar una evaluación de las condiciones normativas, organizacionales, académicas, administrativas y tecnológicas prioritarias para implementar los ajustes requeridos potenciando la diversidad y heterogeneidad.
		Crear un modelo de gestión y distribución de recursos entre Sedes y Facultades que propicie su crecimiento equitativo, teniendo en cuenta su complejidad, los proyectos académicos y las brechas y los rezagos existentes.	Constituir un fondo común solidario proveniente de diferentes fuentes de recursos, destinado a financiar los proyectos y programas prioritarios o urgentes para el conjunto de la Universidad, las Sedes, las Facultades, y los Centros e Institutos.	Gerencia Nacional Financiera y Administrativa	GNFA DNPE Vicerrectorías General y de Investigación	Crear el Fondo Común Solidario con el fin de financiar proyectos y programas prioritarios en la UNAL.
		Brindarle a la comunidad universitaria las herramientas para reconocer y valorar la pluralidad de contextos y perspectivas de los enfoques de aprendizaje y enseñanza que promuevan la formación integral y el desarrollo del pensamiento crítico.	Construir estrategias pedagógicas y curriculares con enfoque territorial y cultural, centradas en la diversidad, que enriquezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje y consideren la contextualización de los saberes y el conocimiento científico.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Académica y Sedes	Realizar convocatorias para el desarrollo de actividades curriculares o extracurriculares que permitan articular los procesos de formación e investigación con los diferentes contextos, territorios y disciplinas que contribuyan a fortalecer los procesos de enseñanza- aprendizaje y el diálogo de saberes.
		Promover la participación comunitaria y el vínculo con los territorios a través de experiencias académicas diversas que incorporen saberes locales y respondan a las necesidades sociales y culturales de cada región y territorio.	Desarrollar, a partir de metodologías interculturales y experiencias académicas diversas, estrategias de fomento de la investigación, la interrelación con la sociedad y la formación, basadas en pedagogías articuladas alrededor del intercambio de saberes.	Vicerrectorías Académica y de Investigación	Vicerrectorías Académica y de Investigación	Implementar iniciativas curriculares y extracurriculares, junto con estrategias, en las convocatorias de investigación y de interrelación con la sociedad, que promuevan el intercambio de saberes con las comunidades y los territorios.
Eje 7: Reconocimiento para la igualdad de derechos	Avanzar en la eliminación de la discriminación en la comunidad universitaria, basada en la identidad de género, la orientación sexual, la pertenencia étnica y cultural, la clase social, las diversidades corporales, las neurodivergencias o el origen territorial, para democratizar la vida universitaria y procurar el cuidado de la comunidad universitaria.	Consolidar la propuesta de política de educación inclusiva a partir del reconocimiento de la diversidad, la interculturalidad y los derechos individuales y colectivos de la comunidad universitaria.	Liderar la discusión, aprobación y socialización de la política de educación inclusiva que fomente una cultura de reconocimiento de la diversidad, la interculturalidad y los derechos individuales y colectivos de la comunidad universitaria, y que contribuya a prevenir las formas de violencia basadas en diferencias de género.	Dirección Nacional de Bienestar Universitario	Dirección Nacional de Bienestar	Elaborar un plan de trabajo para implementar una política de educación inclusiva.
		Desarrollar la política de equidad de género, la política educativa para las personas con discapacidad, y los programas de admisión especial de la UNAL, y fomentar las transformaciones culturales que tales políticas y programas requieren dentro de la comunidad universitaria.	Evaluar y actualizar las políticas de equidad de género e inclusión educativa para las personas con discapacidad, y los programas de admisión especial de la UNAL.	Vicerrectorías General y Académica	Rectoría, Vicerrectoría General y Vicerrectoría Académica	Evaluar, ajustar o crear programas de admisión especial en la UNAL teniendo en cuenta los enfoques de género e inclusión.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones programáticas estratégicas	Área líder	Responsables	Metas generales
Eje 7: Reconocimiento para la igualdad de derechos		Aplicar el enfoque de género e interseccional a las funciones misionales y a la gestión institucional.	Crear una jurisdicción especial para investigar y juzgar los casos de violencias sexuales, raciales, capacitistas, basadas en género y otras formas de violencias, e incorporar la perspectiva de género interseccional en el procedimiento de esta jurisdicción, con base en el debido proceso en situaciones con asimetrías estructurales de poder.	Vicerrectoría General-Rectoría	Rectoría y Veeduría Disciplinaria	Crear la Jurisdicción Especial para investigar y juzgar los casos de violencias sexuales, raciales, capacitistas, basadas en género y otras formas de violencias.
		Generar estrategias que potencien, valoren y respeten las diversidades, para avanzar en la prevención y eliminación de las formas de violencia, opresión y discriminación manifestadas en la comunidad universitaria, con énfasis en aquellas relacionadas con el género, la orientación sexual, la pertenencia étnica, la clase social, las diversidades corporales, las neurodivergencias o el origen territorial.	Crear el Instituto Interse-des de Estudios sobre el Género y la Diver-sidad Sexual.	Vicerrectoría General-Rectoría	Rectoría y Sede Medellín	Desarrollar la propuesta para crear el Instituto Interse-des de Estudios sobre el Género y la Diversidad Sexual.
			Crear una red interse-des de iniciativas relacionadas con equidad, diversidad corporal e interculturalidad, y de los derechos indivi-duales y colectivos de la comunidad universitaria, que tome como referencia las instancias existentes en esta materia.	Vicerrectoría General-Rectoría	Rectoría Sede Palmira, Sede Orinoquia, Sede Bogotá y Sede de La Paz	Elaborar una propuesta que permita identi-ficar tanto los actores, objetivos e iniciativas relacionadas con equidad, diversidad corporal e interculturalidad, y de los derechos individuales y colectivos de la comunidad universitaria, que permita consolidar de la red.
Eje 8: Bienestar para la vida universitaria	Robustecer el sistema de bienestar universitario integral a partir del recono-cimiento de la diversidad que caracteriza a la comunidad universitaria, para que respon-da a sus necesidades e intereses y contribuya a las trayectorias de vida de estudiantes, docentes, personal administrativo y comunidad egresada, de manera que se fortalezca el tejido social alrededor del cuidado y el bien común.	Promover políticas de bienestar universitario integral con enfoque terri-torial para reconocer y acompañar las diversas trayectorias de vida en la comunidad universitaria.	Revisar y ajustar la política de bienestar en función tanto de las particularidades de las Sedes y las Facultades como de las caracte-rísticas de los integrantes de la comunidad universitaria: estudiantes de pregrado y posgrado, docentes, personal administrativo y comunidad egresada.	Dirección Nacio-nal de Bienestar Universitario	Dirección Nacional de Bienestar	Evaluar y ajustar la Política de Bienestar Univer-sitario.
						Aumentar la cobertura de los programas asocia-dos con la política alimentaria y el alojamiento.
						Aumentar la cobertura de los programas de bien-estar para docentes y administrativos.
						Aumentar la cobertura de las acciones orien-tadas a la promoción y prevención de la salud física y mental.
						Elaborar una propuesta para mejorar el transpor-te de los estudiantes en las Sedes.
		Contribuir a un proceso de formación integral de los y las estudiantes que propenda por su adaptación a la vida universitaria, permanencia y gradua-ción, mediante estrategias de acompañamiento que articulen las instancias académicas y de bienestar universitario.	Fortalecer en las Facultades y Sedes el Sistema de Acompañamiento Estudiantil (SAE), mediante un modelo integrado de tutoría académica que permita la articulación de acciones entre las Direcciones de Bienestar Universitario, los docentes tutores y las Direcciones de los programas curriculares.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría Aca-démica y Dirección Nacional de Bienestar y Sede Bogotá	Ampliar el alcance y la cobertura del SAE para mejorar la permanencia y graduación de los estudiantes.
						Mejorar las estrategias de acompañamiento académico existentes (GEA, LEA, Cátedras, Aulas Vivas y similares), y crear nuevas iniciativas que cualifiquen el desempeño académico y fomenten la interrelación entre los estudiantes, para po-tenciar las particularidades de las Sedes.

Eje	Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones programáticas estratégicas	Área líder	Responsables	Metas generales
Eje 8: Bienestar para la vida universitaria		Ampliar los apoyos socioeconómicos y el sistema nacional de becas mediante la diversificación de las fuentes y los mecanismos de financiación, para mejorar las condiciones de permanencia y graduación de la comunidad estudiantil.	Constituir un fondo solidario para ampliar los apoyos socioeconómicos y el sistema de becas de posgrado, mediante la diversificación y gestión de nuevas fuentes y mecanismos de financiación que incluyan recursos públicos y privados, participación de la comunidad egresada, donaciones de personas naturales o jurídicas, entre otros.	Dirección Nacional de Bienestar Universitario y Vicerrectoría Académica	DNBU, Vicerrectoría Académica, de Investigación, DRE, GNFA	Constituir el Fondo Solidario para los apoyos socioeconómicos estudiantiles para pregrado y posgrado, y el sistema de becas de posgrado.
						Aumentar la cobertura de beneficiarios de apoyos socioeconómicos estudiantiles para pregrado y posgrado, y becas de posgrado.
		Promover las culturas del cuidado de la vida como estrategia para contribuir al bienestar en las trayectorias de vida académicas y laborales de la comunidad universitaria.	Transformar los campus en espacios y territorios del cuidado de la vida y la construcción de la paz, para la comunidad universitaria y la sociedad en general, por medio de acciones que mejoren la habitabilidad, el diálogo, la convivencia, la cultura, el arte, la memoria, la actividad física y el deporte.	Dirección Nacional de Bienestar Universitario	DNBU, DNED y Sedes Bogotá, Medellín, Tumaco y Palmira	Elaborar una propuesta de acciones que propendan por el mejoramiento de la habitabilidad, el diálogo, la convivencia, la cultura, el arte, la memoria y la actividad física en los campus de la Universidad.
						Implementar las acciones definidas en la propuesta para transformar los campus en espacios y territorios del cuidado de la vida y la construcción de la paz, para la comunidad universitaria y la sociedad en general.
						Diseñar y avanzar en la implementación de una política integral para la promoción de la actividad física y el deporte dentro de la comunidad universitaria, garantizando su alineación con las políticas públicas y el fomento del bienestar, la inclusión y la participación.
						Formular e implementar un programa artístico y cultural que permita recuperar el tejido de la comunidad universitaria.

Anexo 2: Relación entre el PGD y las Rutas Plei

A continuación se describe la relación entre las rutas definidas en el Plei y los Ejes del PGD.



Foto: Construcción del Plan Global de Desarrollo en sedes | Archivo Unimedios.

Tabla 67. Articulación del PGD con las Rutas Plei

Nodos	Ejes	Liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad		Gestión del conocimiento					Gobernanza universitaria		Sostenibilidad financiera				Bienestar universitario	Campus sustentables	Cultura organizacional y gestión académico-administrativa	
		Hacia un ecosistema de liderazgo público UNAL.	Hacia un liderazgo en la región y apuesta por el Sur-Sur.	Hacia una transformación del modelo de enseñanza-aprendizaje UNAL.	Hacia una organización de gestión integral de los procesos académicos UNAL.	Hacia una cobertura y admisión democratizadora de la educación superior, con equidad e inclusión UNAL.	Hacia un SIEUN 4,0 integrado y estratégico para el país.	Hacia un modelo de Ciencia Abierta UNAL en diálogo y conexión con el mundo.	Hacia una actualización democrática y procedimental de las normas que rigen la gobernanza universitaria.	Hacia el gobierno abierto universitario.	Hacia un nuevo modelo de financiación estructural para la educación superior pública.	Hacia un sistema armonizado de planeación con la gestión presupuestal de la Universidad.	Hacia nuevas fuentes complementarias de financiación pública.	Hacia una cultura financiera UNAL.	Hacia el Bien ser y Buen vivir universitario.	Hacia el ecosistema de campus y campos sustentables UNAL.	Hacia una planta administrativa con competencia para el siglo XXI.	Hacia una estructura orgánica descentrada, flexible, liviana y autónoma en el modelo intersedes.
LIDERAZGO	Liderazgo en la educación superior colombiana																	
	Autonomía y democratización de la vida universitaria																	

Nodos	Ejes	Liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad		Gestión del conocimiento					Gobernanza universitaria		Sostenibilidad financiera				Bienestar universitario	Campus sustentables	Cultura organizacional y gestión académico-administrativa	
		Hacia un ecosistema de liderazgo público UNAL.	Hacia un liderazgo en la región y apuesta por el Sur-Sur.	Hacia una transformación del modelo de enseñanza-aprendizaje UNAL.	Hacia una organización de gestión integral de los procesos académicos UNAL.	Hacia una cobertura y admisión democratizadora de la educación superior, con equidad e inclusión UNAL.	Hacia un SIEUN 4,0 integrado y estratégico para el país.	Hacia un modelo de Ciencia Abierta UNAL en diálogo y conexión con el mundo.	Hacia una actualización democrática y procedimental de las normas que rigen la gobernanza universitaria.	Hacia el gobierno abierto universitario.	Hacia un nuevo modelo de financiación estructural para la educación superior pública.	Hacia un sistema armonizado de planeación con la gestión presupuestal de la Universidad.	Hacia nuevas fuentes complementarias de financiación pública.	Hacia una cultura financiera UNAL.	Hacia el Bien ser y Buen vivir universitario.	Hacia el ecosistema de campus y campos sustentables UNAL.	Hacia una planta administrativa con competencia para el siglo XXI.	Hacia una estructura orgánica descentrada, flexible, liviana y autónoma en el modelo interse-des.
INTEGRACIÓN ACADÉMICA	Trayectorias académicas diversas																	
	Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional																	
	Administración al servicio de la vida académica																	
DIVERSIDAD	Unidiversidad																	
	Reconocimiento para la igualdad de derechos																	
	Bienestar para la vida universitaria																	

Anexo 3: Articulación del PGD con el Plan de Mejoramiento Institucional

A continuación se describe la relación entre las rutas definidas en el Plan de Mejoramiento Institucional y las acciones programáticas planteadas en el PGD.



Foto: Sede Palmira | Archivo Unimedios.

Tabla 68. Articulación del PGD con el Plan de Mejoramiento Institucional mediante acciones programáticas

Nodos	Ejes	Acciones programáticas	1. Órganos de decisión	2. Deserción y graduación	3. Planta profesoral	4. Autoevaluación y acreditación	5. Egresados	6. Estudios comparativos (impacto)	7. Evaluación docente	8. Armonización curricular	9. TIC y nuevas tecnologías	10. Consolidar la investigación, la extensión y la proyección social	11. Fortalecer el bienestar	12. Articulación intersedes	13. Mejorar infraestructura física y tecnológica	14. Integración Sistemas de Información	15. Mejoramiento continuo
LIDERAZGO	Liderazgo en la educación superior colombiana	Diseñar, ejecutar y evaluar una estrategia institucional académica, social, cultural y digital para aportar a la consolidación de la paz territorial en Colombia, que promueva la articulación entre las funciones misionales.															
		Consolidar la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU) (centros de excelencia, centros y focos de pensamiento, observatorios, programas y proyectos de interés institucional) como espacio estratégico de articulación y producción de conocimiento orientado a proyectar las funciones misionales de la UNAL para incidir en el desarrollo territorial, la innovación y la formulación de políticas públicas.															

Nodos	Ejes	Acciones programáticas	1. Órganos de decisión	2. Deserción y graduación	3. Planta profesoral	4. Autoevaluación y acreditación	5. Egresados	6. Estudios comparativos (impacto)	7. Evaluación docente	8. Armonización curricular	9. TIC y nuevas tecnologías	10. Consolidar la investigación, la extensión y la proyección social	11. Fortalecer el bienestar	12. Articulación intersedes	13. Mejorar infraestructura física y tecnológica	14. Integración Sistemas de Información	15. Mejoramiento continuo
LIDERAZGO	Autonomía y democratización de la vida universitaria	Establecer las condiciones y garantías necesarias para el desarrollo del proceso constituyente universitario, mediante la regulación de la composición y las funciones de los cuerpos colegiados, la designación de las autoridades académicas y los mecanismos y formas de participación y decisión.															
		Estructurar un sistema de egresados y egresadas que articule las iniciativas de las Sedes, las Facultades y los Centros e Institutos, fortaleciendo la política institucional para orientar sus programas hacia objetivos comunes.															
INTEGRACIÓN ACADÉMICA	Trayectorias académicas diversas	Evaluar y ajustar las políticas de ampliación de cobertura en todos los programas de admisión.															
		Promover con las comunidades académicas espacios de autoevaluación, heteroevaluación y reflexión e investigación pedagógica y curricular; implementar los planes de mejora, y fortalecer los equipos que acompañan estos procesos y los de acreditación.															
		Caracterizar, diseñar e implementar estrategias de innovación académica para promover su creación y construcción colectiva y colaborativa, y su apropiación y adaptación por parte de la comunidad universitaria y la sociedad.															
		Estructurar un sistema de evaluación docente de manera que se convierta en una herramienta para mejorar sus prácticas didácticas y pedagógicas docentes, y respetar y reconocer las diversidades.															
		Estructurar un sistema de formación y acompañamiento docente para mejorar las prácticas pedagógicas y didácticas, y para liderar procesos de enseñanza-aprendizaje que incluyan la evaluación formativa, la innovación en el aula y la incorporación de los enfoques de género, interseccionales y diferenciales.															
		Culminar el proceso de reforma de los posgrados para que dé respuesta a los problemas que enfrentan tanto los programas como los estudiantes, docentes y administrativos involucrados, y que además brinde un marco ágil para responder a las necesidades cambiantes del entorno.															
		Revisar la normatividad de los programas de pregrado para promover el diálogo y la articulación entre ellos y con los posgrados; facilitar los procesos de creación, desarrollo y continuidad, y simplificar los trámites académico-administrativos relacionados con su gestión.															
	Líneas integradas de trabajo académico con proyección nacional e internacional	Diseñar un sistema nacional de acceso universal al conocimiento, sobre criterios de justicia epistémica, que integre las funciones misionales para cualificar los procesos de producción, circulación, preservación, mediación, difusión y apropiación social del conocimiento, y que visibilice los servicios y las capacidades profesionales, asistenciales, científicas, técnicas, artísticas y de diseño.															
		Rediseñar, regular e implementar un sistema interno de aseguramiento de la calidad académica en una perspectiva de mejora continua que cuente con la participación de la comunidad universitaria y que parta de la integración entre las funciones misionales, los procesos pedagógicos, la pertinencia nacional, regional y territorial, y los aportes a una formación integral.															

Nodos	Ejes	Acciones programáticas	1. Órganos de decisión	2. Deserción y graduación	3. Planta profesoral	4. Autoevaluación y acreditación	5. Egresados	6. Estudios comparativos (impacto)	7. Evaluación docente	8. Armonización curricular	9. TIC y nuevas tecnologías	10. Consolidar la investigación, la extensión y la proyección social	11. Fortalecer el bienestar	12. Articulación intersedes	13. Mejorar infraestructura física y tecnológica	14. Integración Sistemas de Información	15. Mejoramiento continuo
INTEGRACIÓN ACADÉMICA	Administración al servicio de la vida académica	Mejorar la gestión del talento humano creando espacios de producción, transferencia y circulación del conocimiento.															
		Impulsar la innovación digital resiliente, los sistemas interoperables y la conectividad, aprovechando los beneficios de la analítica y la inteligencia artificial.															
		Diseñar e implementar un proceso de optimización en el uso de los recursos físicos existentes en las Sedes, como escala de ordenamiento y gobierno espacial, que le sirva al proyecto académico de la Universidad.															
		Elaborar el plan de infraestructura y mantenimiento de las edificaciones, que incluya las intervenciones en los espacios físicos de la Universidad, con un enfoque integral y progresivo para mejorar su habitabilidad, acceso y funcionalidad.															
		Fortalecer las herramientas de gestión de datos orientadas al monitoreo, el seguimiento y la evaluación de las políticas institucionales.															
DIVERSIDAD	Unidiversidad	Evaluar y reformar las condiciones normativas, organizacionales, académicas, administrativas y tecnológicas que permitan dinamizar el modelo intersedes e interfacultades de la UNAL.															
		Construir estrategias pedagógicas y curriculares con enfoque territorial y cultural, centradas en la diversidad, que enriquezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje y consideren la contextualización de los saberes y el conocimiento científico.															
		Desarrollar, a partir de metodologías interculturales y experiencias académicas diversas, estrategias de fomento de la investigación, la interrelación con la sociedad y la formación, basadas en pedagogías articuladas alrededor del intercambio de saberes.															
	Reconocimiento para la igualdad de derechos	Liderar la discusión, aprobación y socialización de la política de educación inclusiva que fomente una cultura de reconocimiento de la diversidad, la interculturalidad y los derechos individuales y colectivos de la comunidad universitaria, y que contribuya a prevenir las formas de violencia basadas en diferencias de género.															
	Bienestar para la vida universitaria	Fortalecer en las Facultades y Sedes el Sistema de Acompañamiento Estudiantil (SAE), mediante un modelo integrado de tutoría académica que permita la articulación de acciones entre las Direcciones de Bienestar Universitario, los docentes tutores y las Direcciones de los programas curriculares.															
		Revisar y ajustar la política de bienestar en función tanto de las particularidades de las Sedes y las Facultades como de las características de los integrantes de la comunidad universitaria: estudiantes de pregrado y posgrado, docentes, personal administrativo y comunidad egresada.															

Anexo 4: Tendencias estadísticas UNAL

El presente anexo expone un breve análisis descriptivo de las principales tendencias estadísticas de la UNAL. La primera parte se centra en la información estadística sobre los temas que tradicionalmente son de interés tanto para el equipo directivo como para los actores y la comunidad universitaria. En esencia, estos temas se enfocan en la evolución de los programas académicos, el número de aspirantes y de admitidos, las matrículas, el número de graduados, el personal docente y administrativo, los resultados en las pruebas Saber Pro, la investigación y la extensión, la posición de la Universidad en los *rankings* universitarios, y el bienestar universitario.

En la segunda parte se presentan las tendencias estadísticas sobre los temas de género, discapacidad e inclusión, y la deserción en los programas de pregrado. Esta sección visibiliza varios patrones recurrentes, y de vieja data, que no se han expuesto con suficiencia en los anteriores Planes de Desarrollo^[1].

[1] La mayoría de los gráficos y cifras presentadas se tomaron de la página web Estadísticas Oficiales de la Universidad Nacional de Colombia (<https://estadisticas.unal.edu.co/home/>) y de la Vicerrectoría de Investigación (<https://laboratorios.unal.edu.co/vicerrector%C3%ADa-de-investigaci%C3%B3n/cifras>), las cuales contienen información detallada sobre varios temas de interés. Se exhorta al lector, y a la comunidad universitaria en general, a consultar estos sitios web para complementar la información expuesta en el presente capítulo.

1. Estadísticas básicas

1.1. Programas académicos

En los últimos 30 años el número de carreras en la UNAL aumentó notoriamente: de 189 en 1994 se pasó a 477 en 2024. Aunque en la década de los 2000 este número creció aceleradamente, a partir de 2010 hubo una desaceleración gradual hasta 2019, año a partir del cual el número creció levemente hasta alcanzar los 477 programas (gráfico 5).

Este crecimiento se ha dado especialmente en el nivel de posgrado: de 117 en 1994 se pasó a 372 en 2024, es decir que se multiplicó por tres durante el periodo, mientras que los pregrados han presentado un comportamiento relativamente estable, alcanzando 105 en 2024 (gráfico 6).

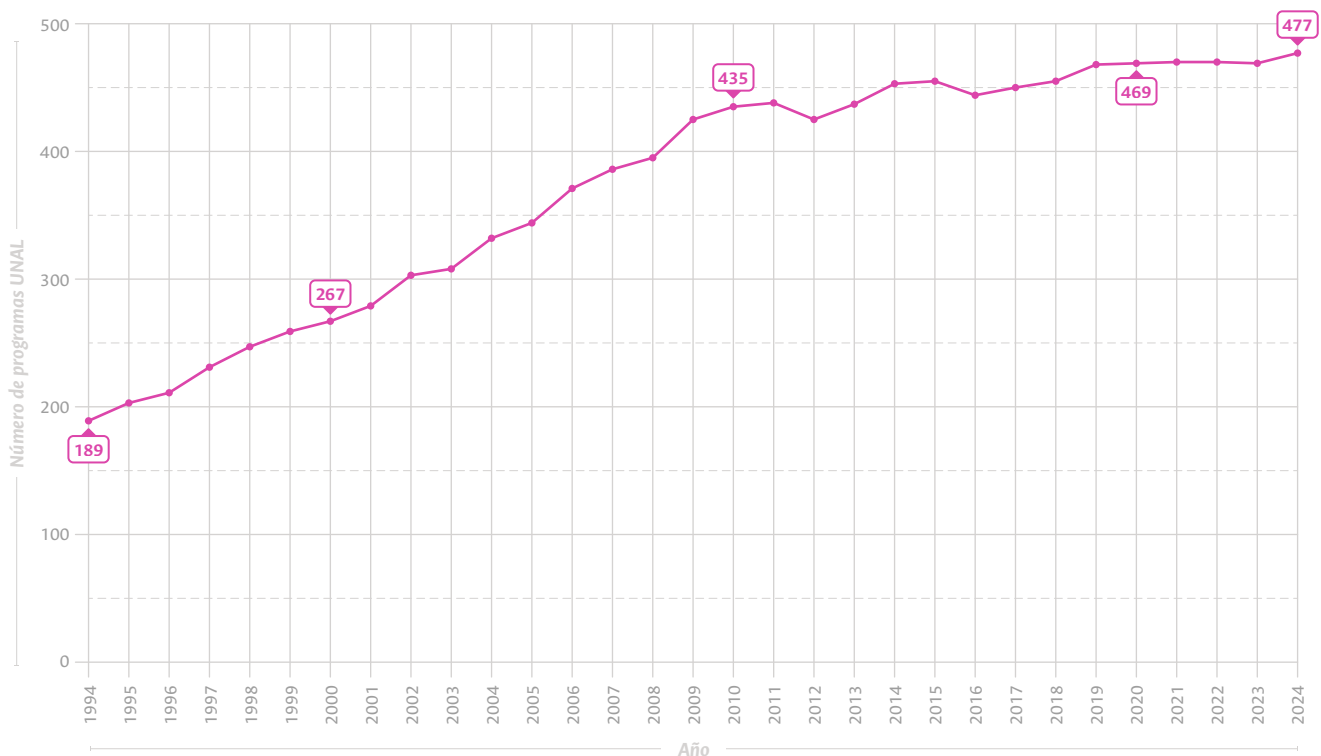


Gráfico 5. Evolución del número de programas académicos UNAL, 1994-2024.

Fuente: DNPE.

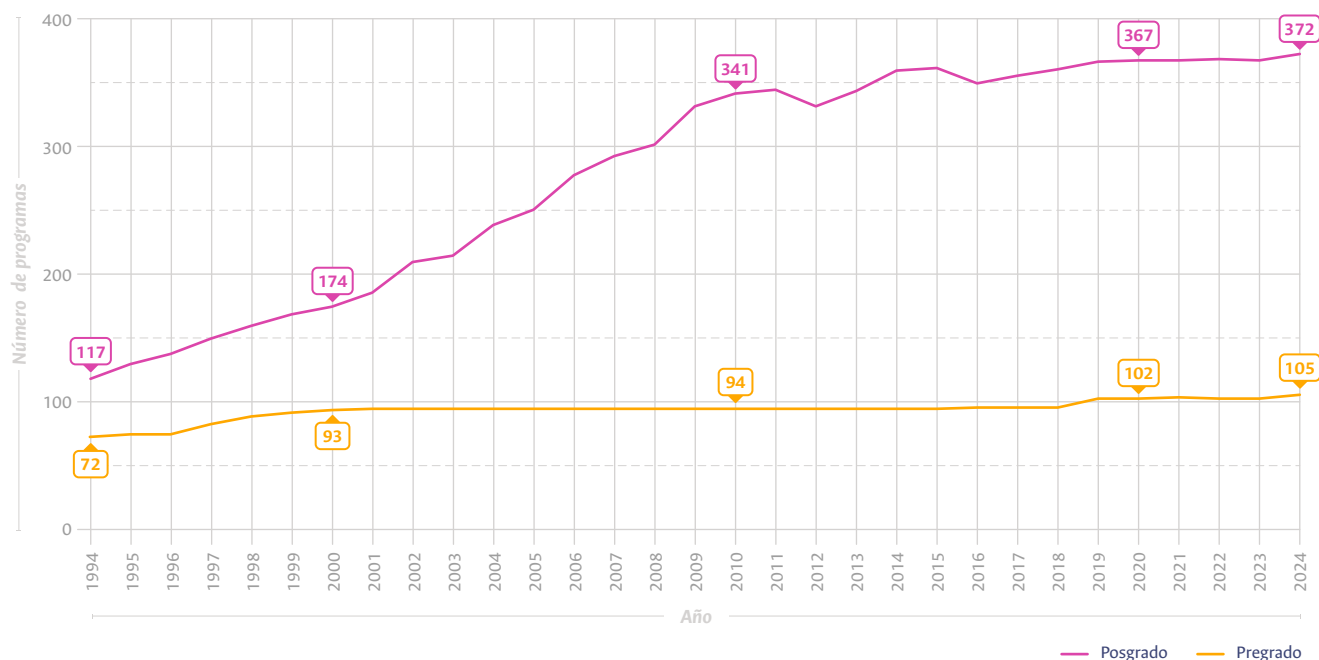


Gráfico 6. Evolución de los programas académicos por nivel de formación, 1994-2024.

Fuente: DNPE.

1.2. Aspirantes

Históricamente el número de aspirantes ha fluctuado según el semestre en el que se realiza el examen de admisión, presentando el primero un número más alto que el segundo (gráfico 7).

Este comportamiento se vio afectado durante los años de la pandemia, ya que durante esa época el número de aspirantes se redujo notoriamente. Sin embargo hoy se observa una recuperación progresiva; por ejemplo en el primer semestre de 2024 hubo un aumento del 22 % en los aspirantes de pregrado: de 44.546 en 2022-1 se pasó a 54.567 en 2024-1.

En la distribución del número de aspirantes por Sedes, en 2024-2 (gráfico 8) se observa que la Sede Bogotá concentró el 73,9 % (25.209), seguida por la Sede Medellín con el 10,7 % (3.637), es decir que entre ellas convocan al 84,6 % de los aspirantes, mientras que las Sedes Palmira, Tumaco, Orinoquia, Amazonia, de La Paz y Caribe, en conjunto, representan el 11,5 % de los aspirantes –un porcentaje levemente superior al de la Sede Medellín–, y la Sede Manizales reúne al 3,9 %.

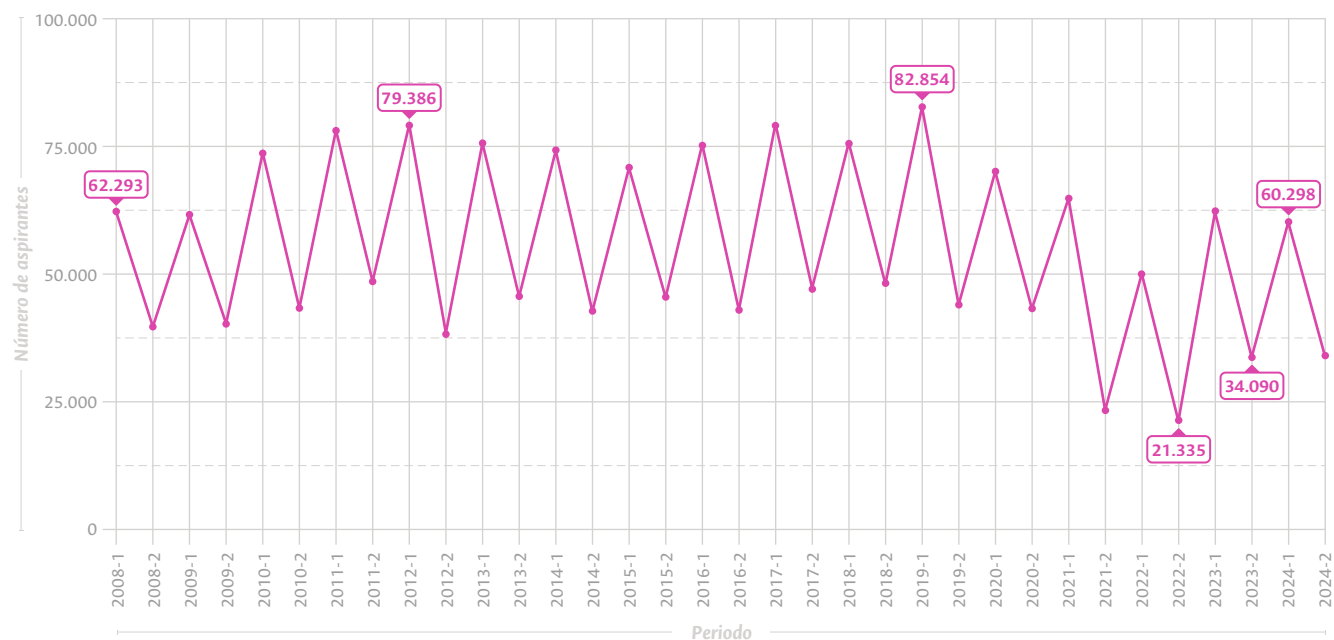


Gráfico 7. Evolución del número de aspirantes por periodos académicos, 2008-2024.

Fuente: DNPE.

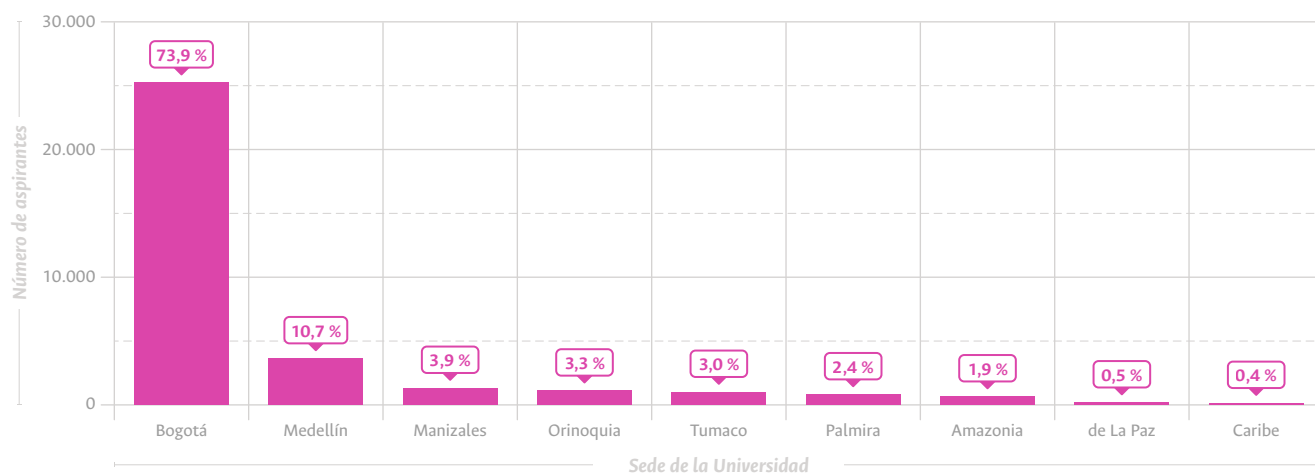


Gráfico 8. Participación de aspirantes por Sedes 2024-2.

Fuente: DNPE.

1.3. Admisión

Durante los últimos 16 años el número de admitidos ha permanecido relativamente constante, en alrededor de 8.400 por semestre. En términos de su distribución por modalidad de formación, de los 7.421 admitidos en 2024-2, el 80,3 % (5.959) fueron para pregrado y el 19,7 % (1.461) para posgrado (gráfico 9).

Como se observa en el gráfico 10, mientras que la participación de los admitidos a pregrado por modalidad

regular ha venido disminuyendo, la de los admitidos por modalidad especial (PAES, PEAMA y PAET) presenta una tendencia creciente desde 2015. Para 2024-2, de los 5.957 admitidos a pregrado, el 27 % (1.608) fueron por admisión especial y el 73 % (4.349) por modalidad regular. Es importante resaltar que el PAET empezó a funcionar en 2024-1, lo que explica el repunte por modalidad especial en ese semestre.

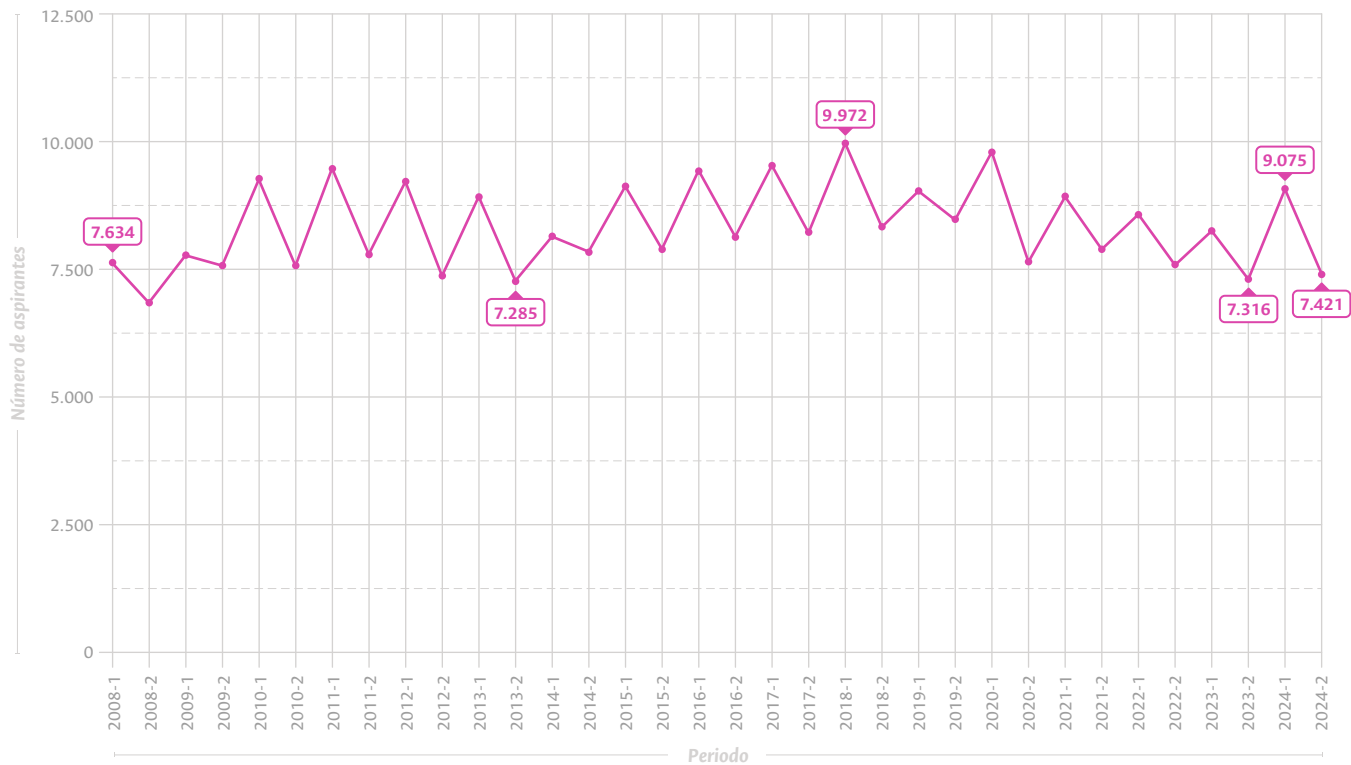


Gráfico 9. Evolución del número de admitidos por periodos académicos, 2008-2024.

Fuente: DNPE.

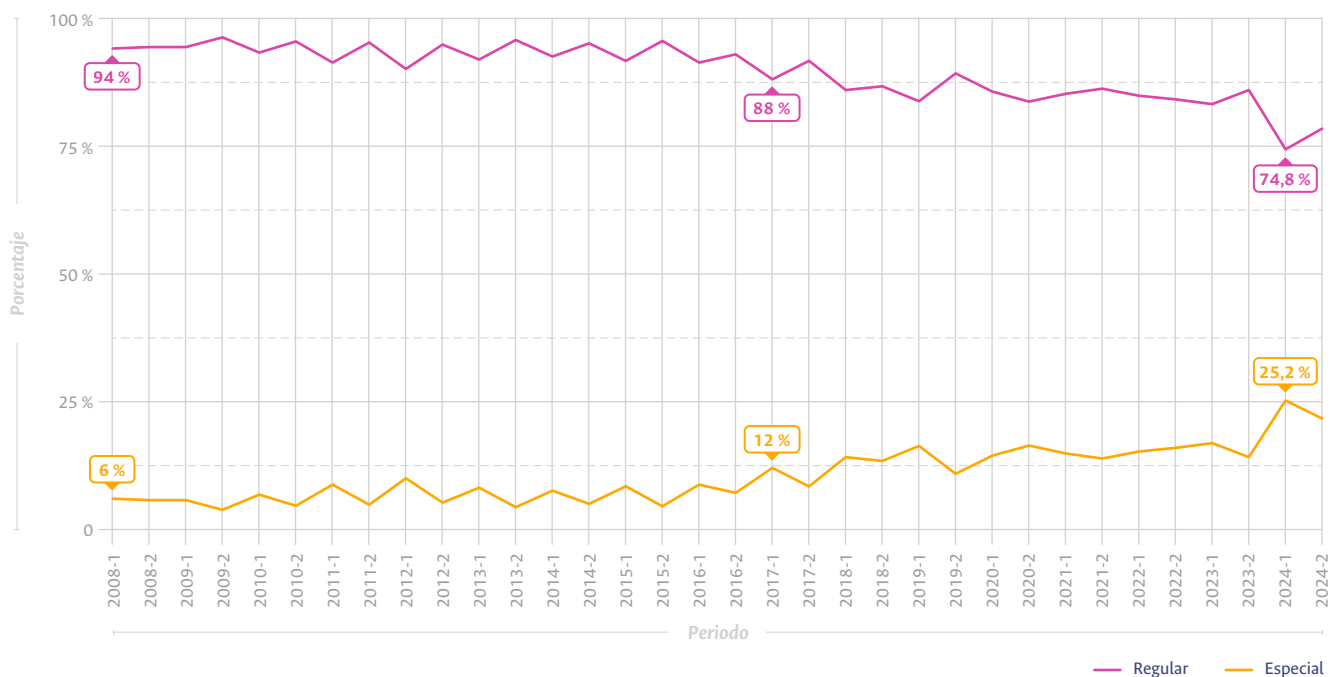


Gráfico 10. Evolución del porcentaje de admitidos por modalidad de admisión, 2008-2024.

Fuente: DNPE.

1.4. Matrícula

En los últimos 15 años el número de estudiantes matriculados ha crecido de manera sostenida: de 42.000 en 2009-1 se pasó a 56.431 en 2024-1. Particularmente en 2021-1 se registraron 58.431 matriculados, una cifra inédita. Actualmente la población de matriculados muestra un nivel relativamente estable^[2] (gráfico 11).

Para el período 2024-1, de los 56.583 estudiantes matriculados, el 13 % (7.355) fue para programas de posgrado y el 87 % (49.227) para pregrado. En lo que respecta a la distribución entre las Sedes, Bogotá concentró el 59 % (33.440) de los matriculados, seguida por Medellín con 22 % (12.392), mientras que las demás Sedes representaron el 19 % de la matrícula institucional (gráfico 12).

En la composición de matriculados en pregrado según estrato socioeconómico se observa un cambio de comportamiento: mientras en 2009-1 la mayoría era de estrato 3, seguida por el estrato 2, en 2024-1 este orden cambió, y ahora los y las estudiantes de estrato 2 representan el mayor porcentaje de matriculados (38 %), seguidos de los de estrato 3 (31 %) y de estrato 1 (20 %). Durante los últimos 15 años el número de estudiantes de pregrado de estrato 1 matriculados en la UNAL casi se cuadruplicó, al pasar de 2.625 en 2009-1 a 10.021 en 2024-1 (gráfico 13).

[2] El comportamiento atípico en el total de matriculados en el periodo 2020-1 se explica por la cancelación del semestre académico en la Sede Medellín, como consecuencia de las protestas estudiantiles en el país, que se presentaron en 2019.

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 2025-2027

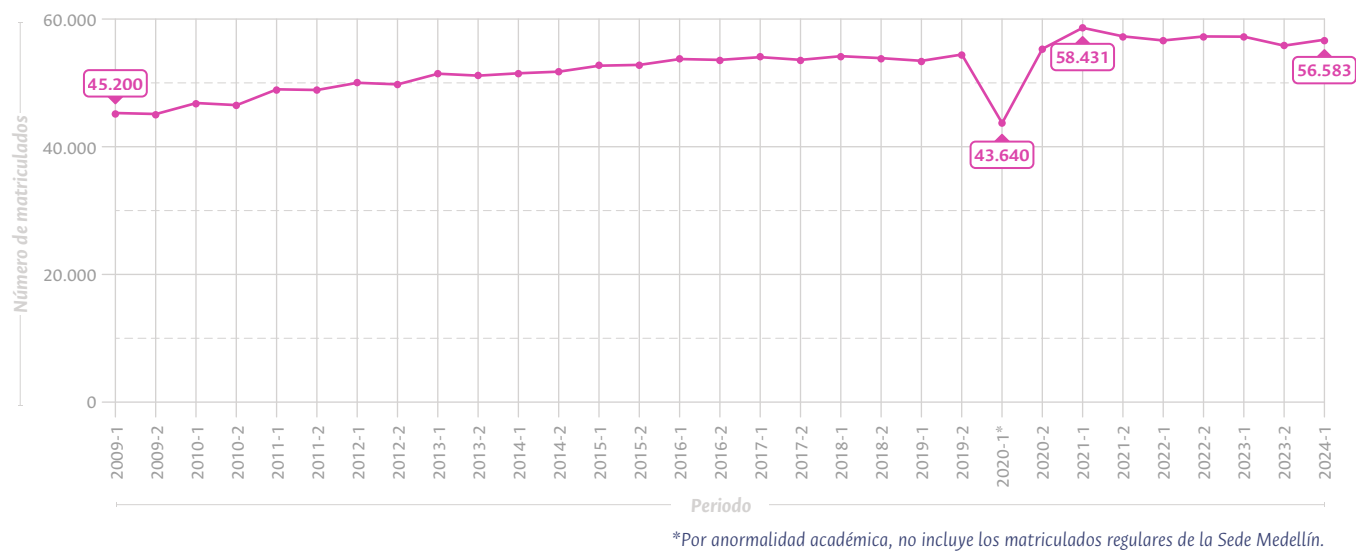


Gráfico 11. Evolución del número de estudiantes matriculados por periodos académicos, 2009-2024-1.

Fuente: DNPE.

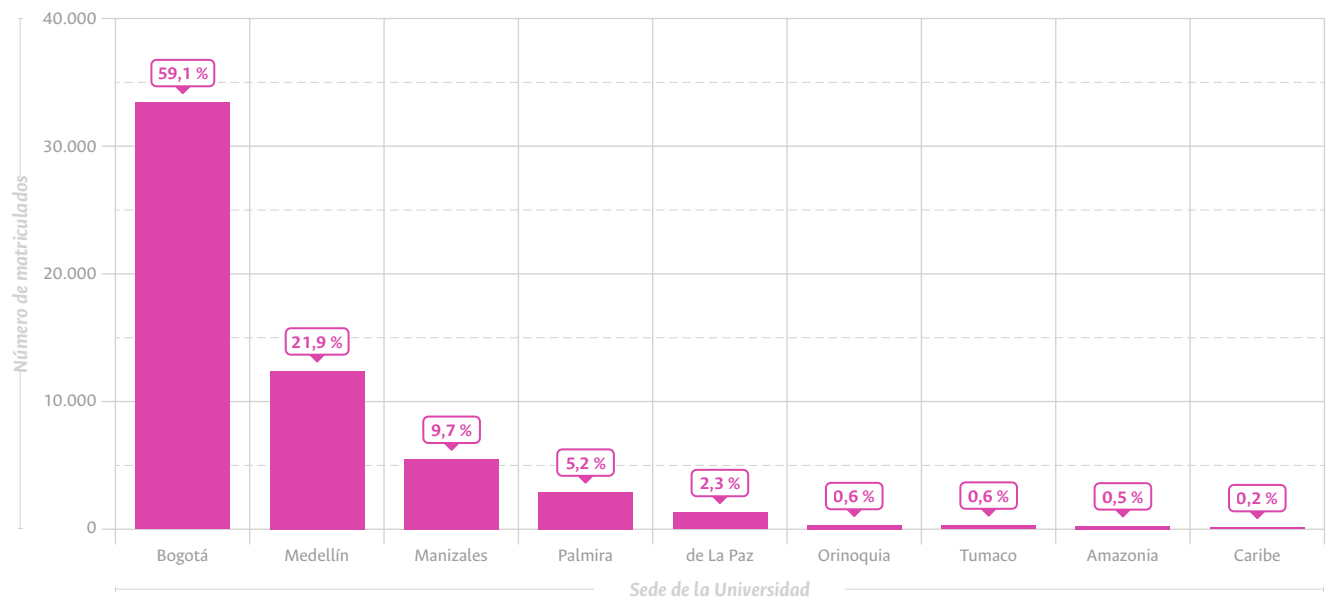


Gráfico 12. Participación de estudiantes matriculados por Sedes 2024-1.

Fuente: DNPE.

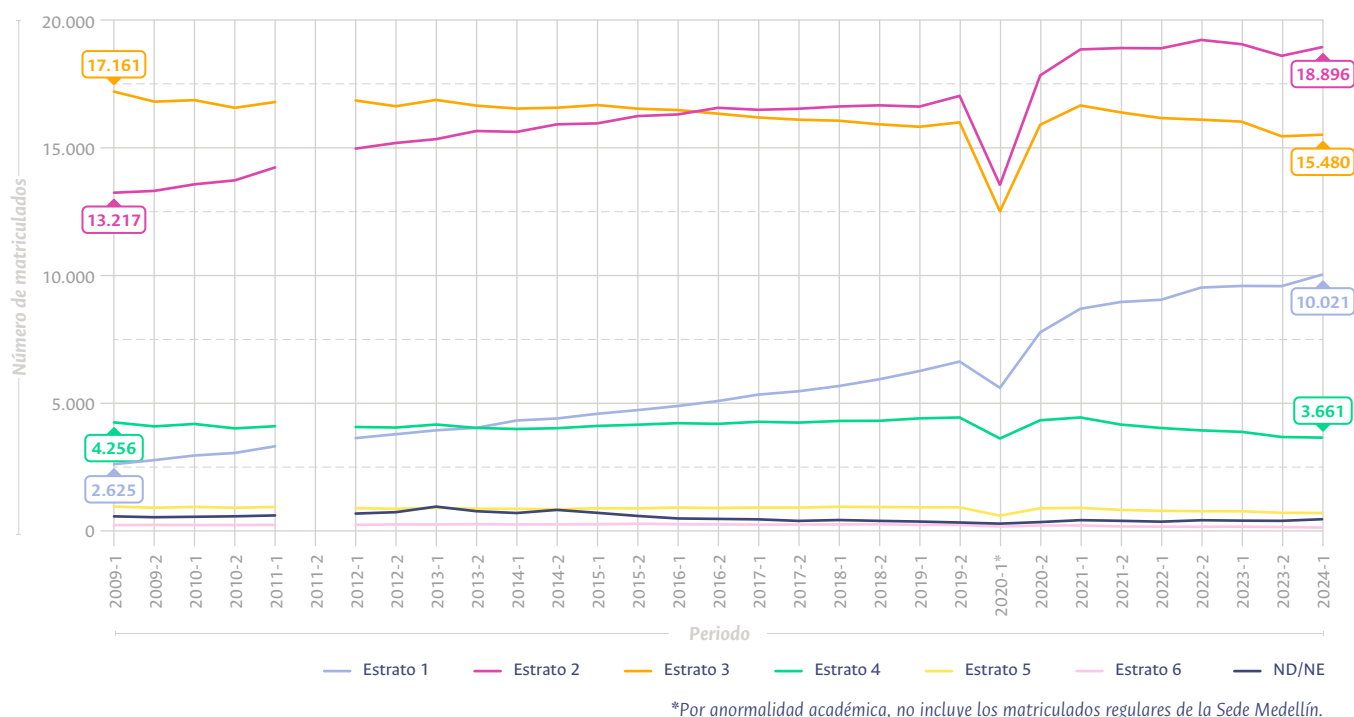


Gráfico 13. Evolución del número de estudiantes matriculados en pregrado por estrato socioeconómico, 2009-2024-1.

Fuente: DNPE.

1.5. Graduación

En los últimos 15 años la UNAL le ha entregado a la sociedad 137.665 graduados. Con una leve alteración debida a la pandemia y a la anomalía académica, el número de graduados ha permanecido relativamente estable, con un promedio de 4.500 por semestre (gráfico 14).

El número de graduados por Sedes se relaciona con el número de aspirantes, admitidos y matriculados, así: en 2024-1 la Sede Bogotá concentró el 61,5 % (2.846) de los graduados y la Sede Medellín el 20,3 % (902), mientras

que las demás Sedes alcanzaron el 18,2 % (806) (gráfico 15), proporciones que se han mantenido estables durante los últimos 15 años.

El gráfico 16 muestra la composición de los graduados de pregrado por estrato socioeconómico durante los últimos tres semestres (2023 y 2024-1). Como se observa, el estrato 1 representa el 11,2 %, el estrato 2 el 36 %, el estrato 3 el 37,5 %, y el estrato 4 el 11,2 %, mientras que los estratos de altos ingresos apenas representan poco más del 3 %.

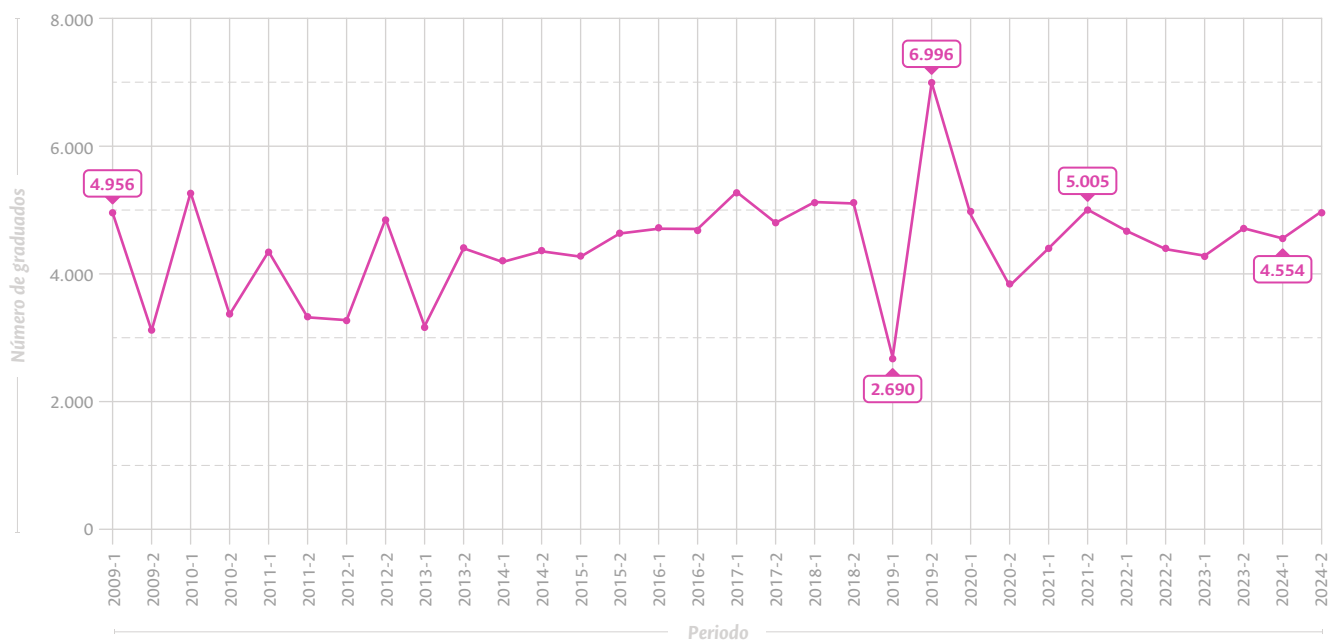


Gráfico 14. Evolución del número de estudiantes graduados por periodos académicos, 2009-2024.

Fuente: DNPE.

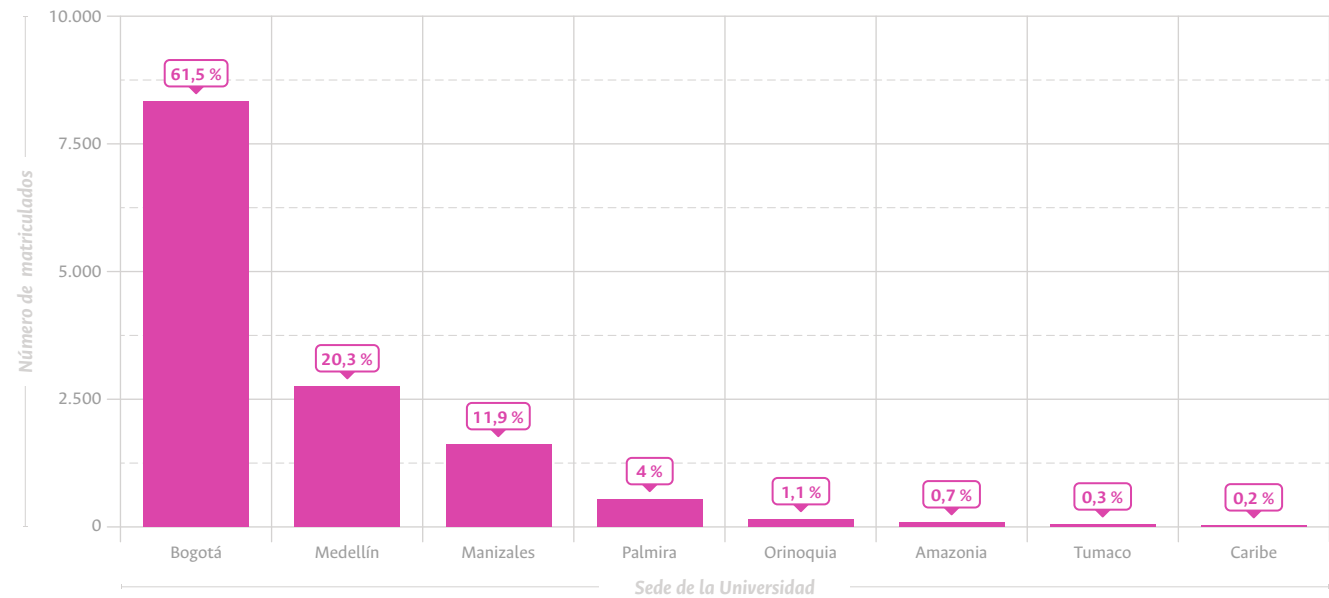


Gráfico 15. Participación de los graduados por Sedes, 2023 y 2024-1.

Fuente: DNPE.

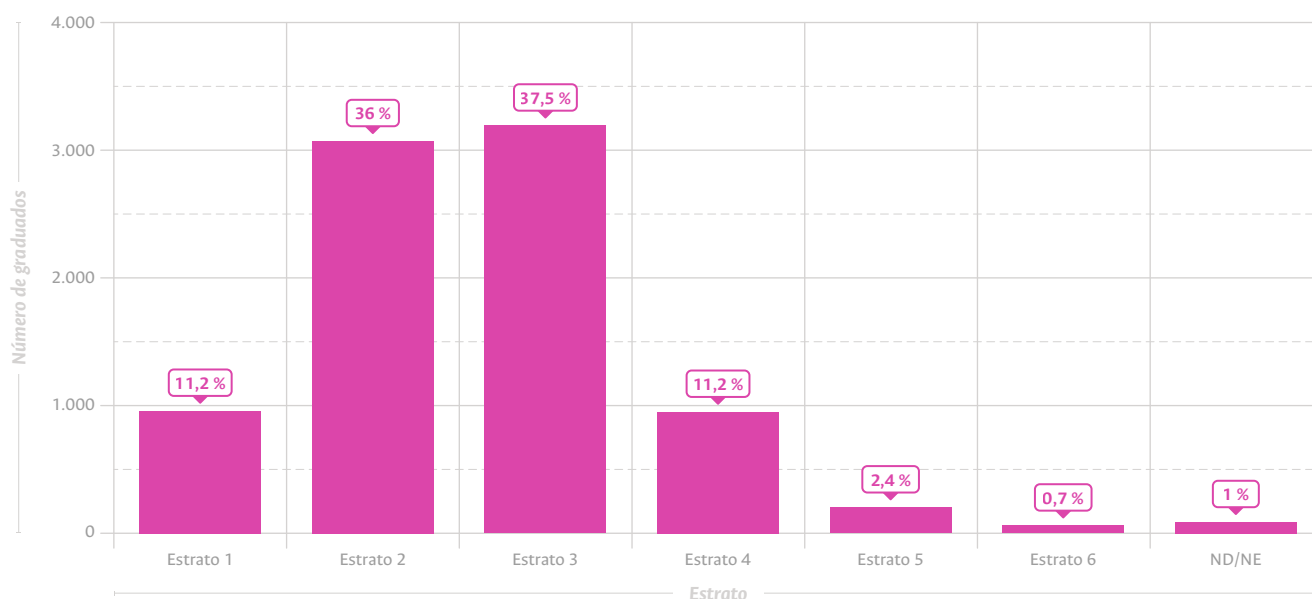


Gráfico 16. Participación de graduados en pregrado por estrato socioeconómico, 2023-2024-1.

Fuente: DNPE.

1.6. Personal docente

El gráfico 17 muestra que el número de docentes de carrera se ha mantenido constante en un poco más de 3.000 profesores. De 2.940 en 2008-2 se pasó a 2.980^[3] en 2024-2. En cuanto a la distribución por Sede, en ese último periodo la Sede Bogotá concentró el 66,1 % (1.971) y la Sede Medellín el 18,4 % (547) mientras las demás Sedes representaron apenas el 15,5 % (462). Se resalta que hasta ahora la Sede Tumaco no cuenta con docentes vinculados.

En cuanto al máximo nivel de formación, de los 2.980 docentes en 2024-2, el 62,7 % (1.867) tiene un título de doctorado, el 27,2 % (810) de maestría y el 5,6 % (168) una especialidad médica, mientras que el 4,5 % (135) cuentan solo con un título de pregrado o con una especialización (gráfico 18).

[3] Se debe anotar que este pequeño aumento obedece en buena medida a los ajustes en las tipologías de vinculación de los y las docentes en las diferentes unidades académicas.

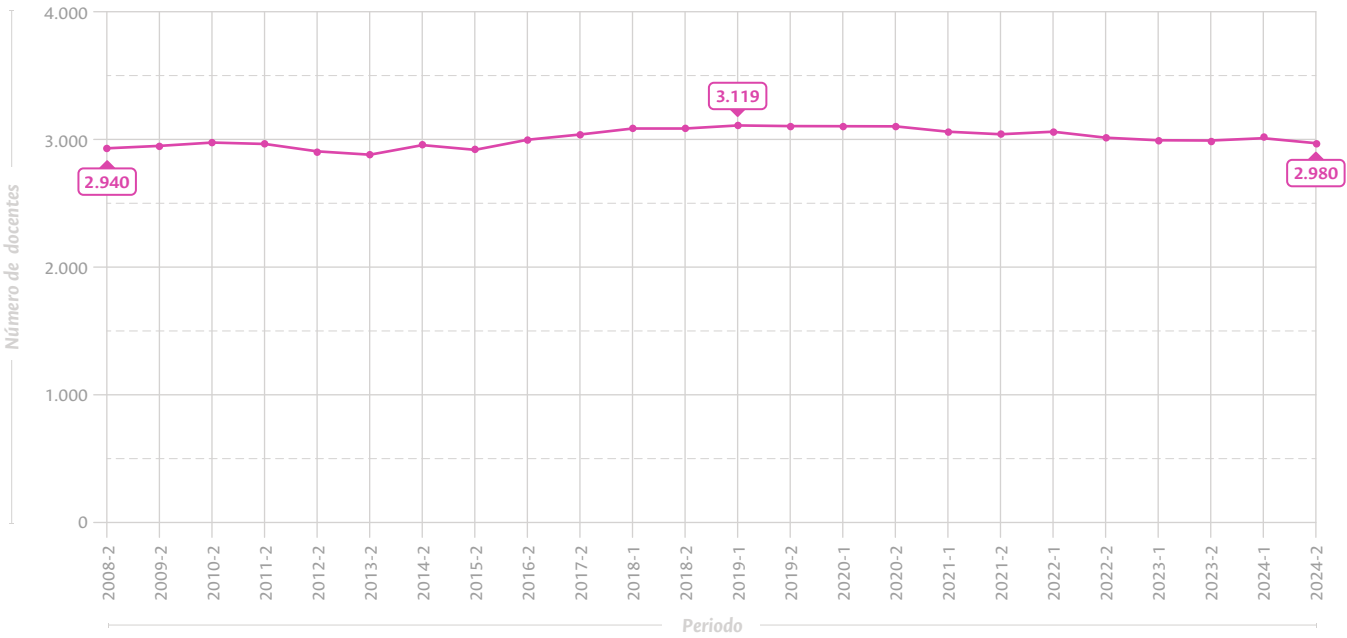


Gráfico 17. Evolución del número de docentes de carrera por periodos académicos.

Fuente: DNPE.



Foto: Sede Tumaco | Archivo Unimedios.

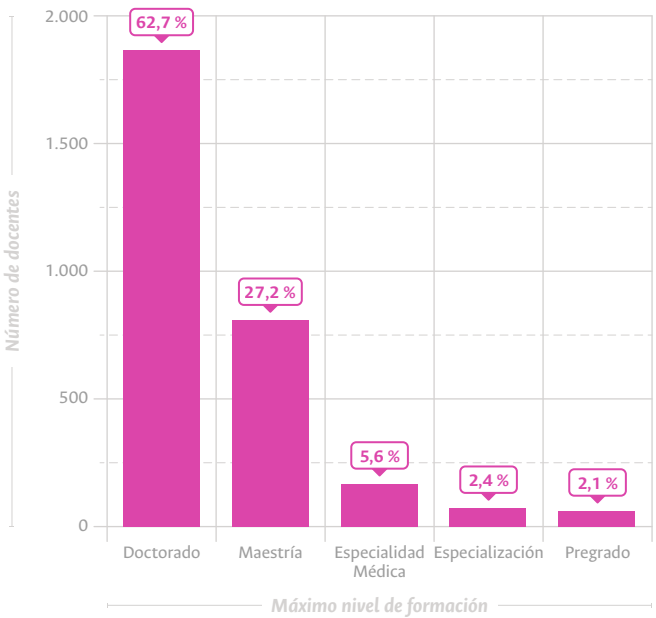


Gráfico 18. Participación por máximo nivel de formación de los y las docentes de carrera, 2024-2.

Fuente: DNPE.

1.7. Personal administrativo

Durante los últimos 15 años el número de funcionarios administrativos también ha presentado un comportamiento estable, en torno a las 2.900 personas. Concretamente, de los 2.872 funcionarios en 2008-2 se pasó a 2.806 en 2024-2 (gráfico 19).

Desagregando el total de funcionarios por sexo biológico se observa una mayor participación de las mujeres con respecto a los hombres (Desagregando el total de funcionarios por sexo biológico se observa una mayor participación de las mujeres con respecto a los hombres).

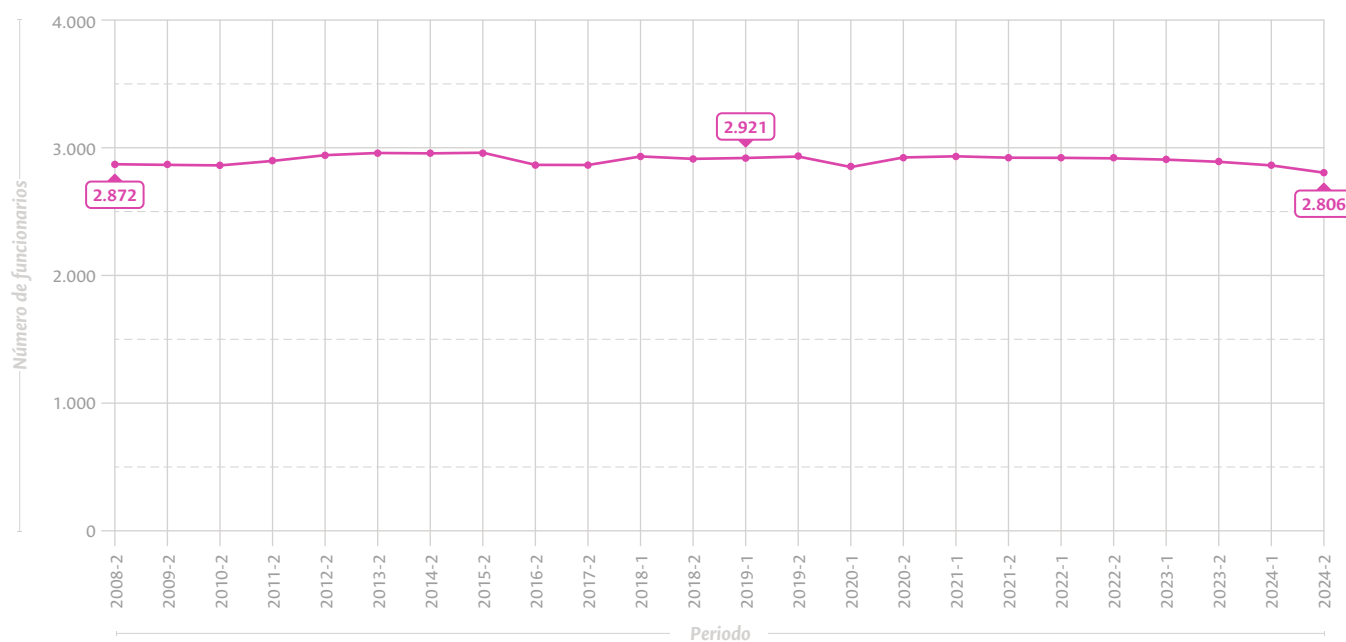


Gráfico 19. Evolución del número de funcionarios de carrera por periodos.

Fuente: DNPE.



Foto: Sede Medellín | Archivo Unimedios.

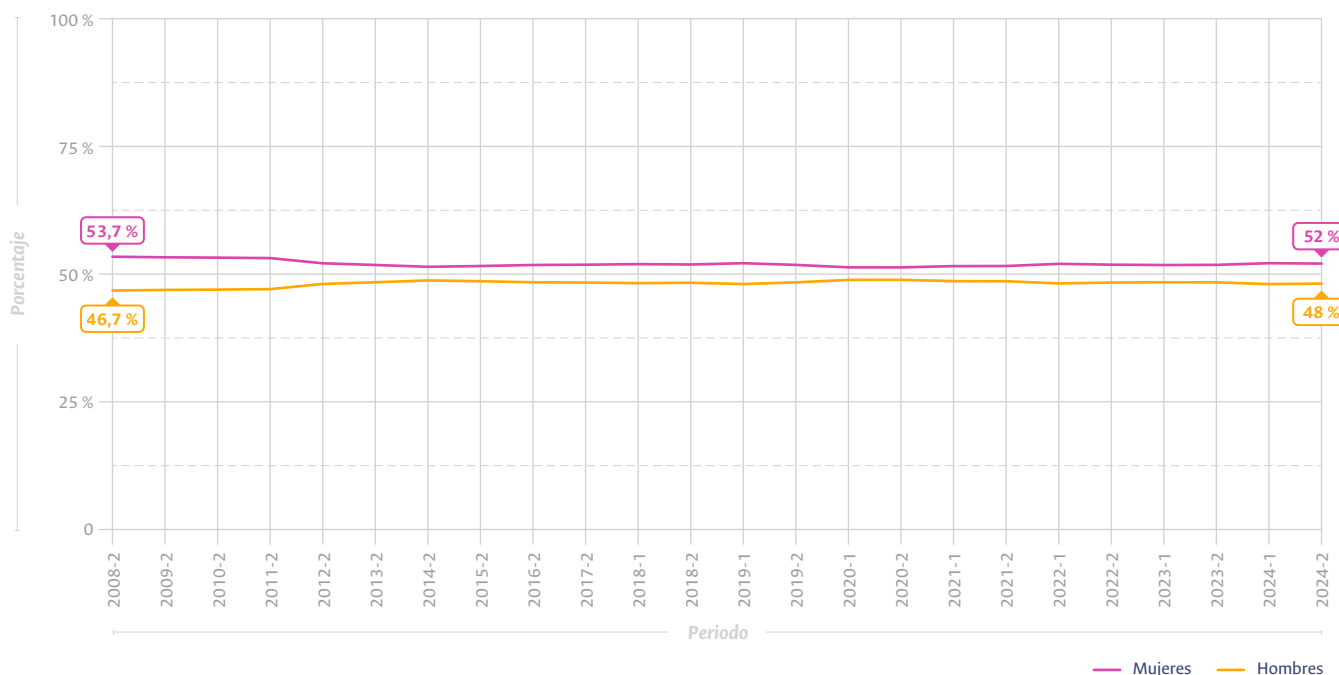


Gráfico 20. Evolución del porcentaje de administrativos de carrera por sexo biológico.

Fuente: DNPE.

1.8. Resultados en la Prueba Saber Pro

Los resultados de la Prueba Saber Pro son un indicador de la calidad de la educación superior en el nivel de pregrado. En el caso de la UNAL, el gráfico 21 muestra la distribución de los resultados promedio para el periodo 2016-2022. De las competencias evaluadas^[4], la de razonamiento cuantitativo tuvo el puntaje promedio más alto (188), seguida de inglés (185), lectura crítica (183), competencias ciudadanas (176) y comunicación escrita (161)^[5]. El promedio global^[6] de estos resultados fue de 178 puntos.

En los resultados por Sede se observan diferencias considerables (gráfico 22). Exceptuando la Sede Palmira, las demás SA presentan puntajes más altos que las SPN. Para el periodo 2016-2022 la Sede Bogotá tuvo el promedio global más alto (184), seguida de las Sedes Medellín (177), Manizales (167), Caribe (166), Orinoquia (164), Palmira (157), Amazonia (155) y Tumaco (153).

Con respecto a otras universidades, en los resultados de la Prueba Saber Pro de 2023-2^[7] la Sede Bogotá ocupó el tercer lugar con 182 puntos en el promedio global, y la Sede Medellín el séptimo con 175 puntos, lo que las ubica entre los 10 mejores puntajes del país.

[4] La escala de calificación en la Prueba Saber Pro va de 0 a 300 puntos.

[5] Tradicionalmente la UNAL ha presentado el puntaje más bajo en la competencia de comunicación escrita.

[6] El promedio global es la media aritmética de los puntajes de las 5 competencias evaluadas.

[7] Información disponible en: <https://www.eltiempo.com/vida/educacion/resultados-del-saber-pro-estas-son-las-universidades-de-colombia-con-mejor-puntaje-855906>

Según la modalidad de ingreso, tanto en el promedio global como en cada competencia evaluada los y las estudiantes de admisión regular obtienen puntajes más altos que los del PAES y del PEAMA, siendo este último grupo

el que presenta los puntajes más bajos (gráfico 23). En el periodo 2016-2022 los y las estudiantes de admisión regular obtuvieron 179 puntos en el promedio global, seguidos por los del PAES (171) y del PEAMA (160).

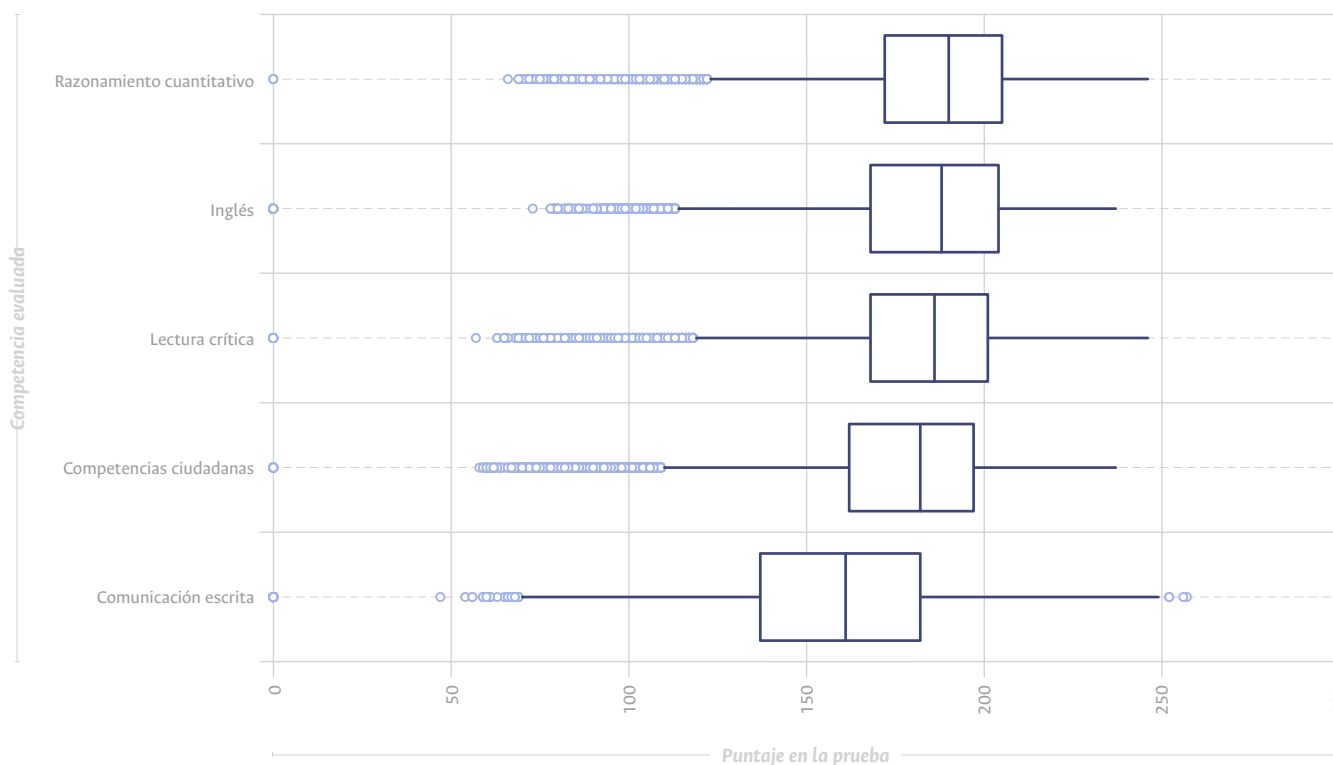


Gráfico 21. Distribución de los resultados de los y las estudiantes en las competencias de las Prueba Saber PRO, 2016-2022.

Fuente: DNPE.



Foto: Sede Manizales | Archivo Unimedios.

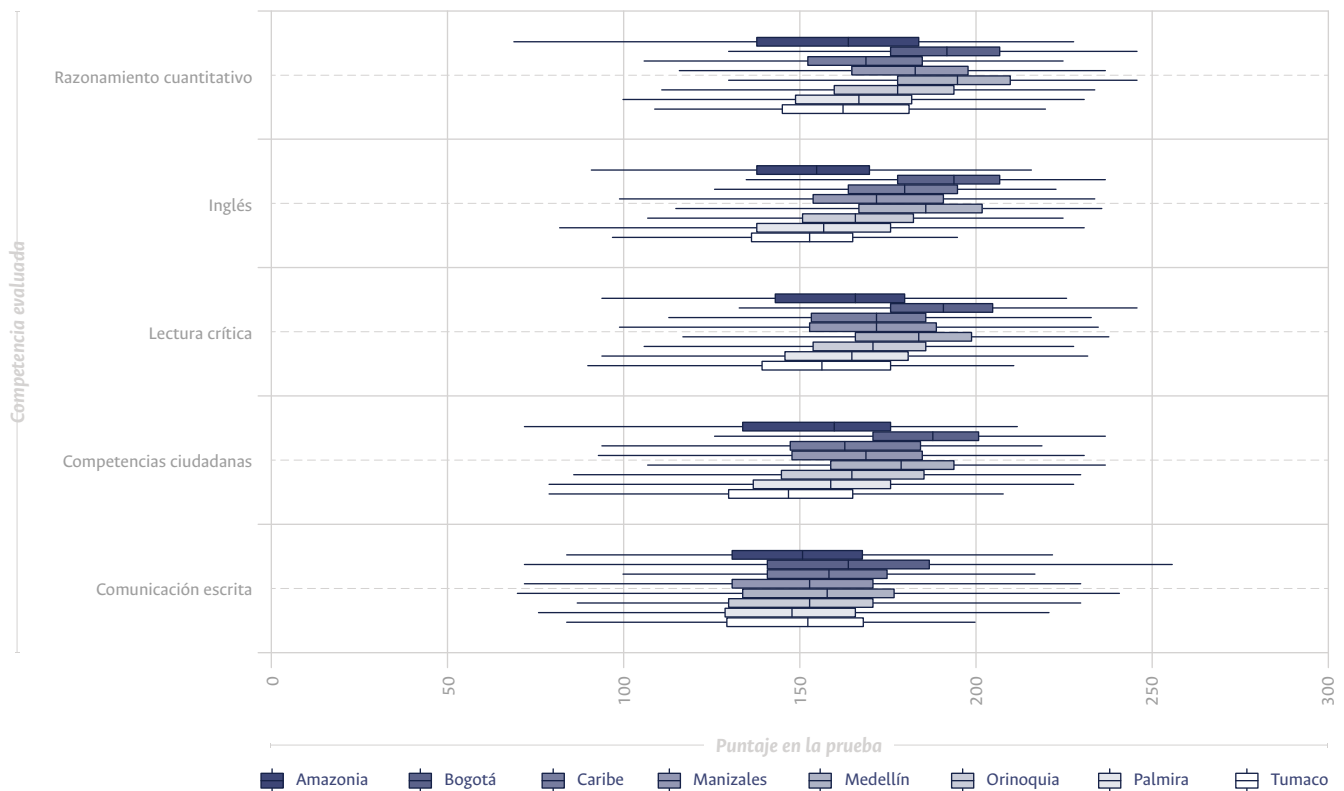


Gráfico 22. Distribución de los resultados de los y las estudiantes en las competencias de la Prueba Saber Pro por Sedes de admisión, 2016-2022.

Fuente: DNPE.

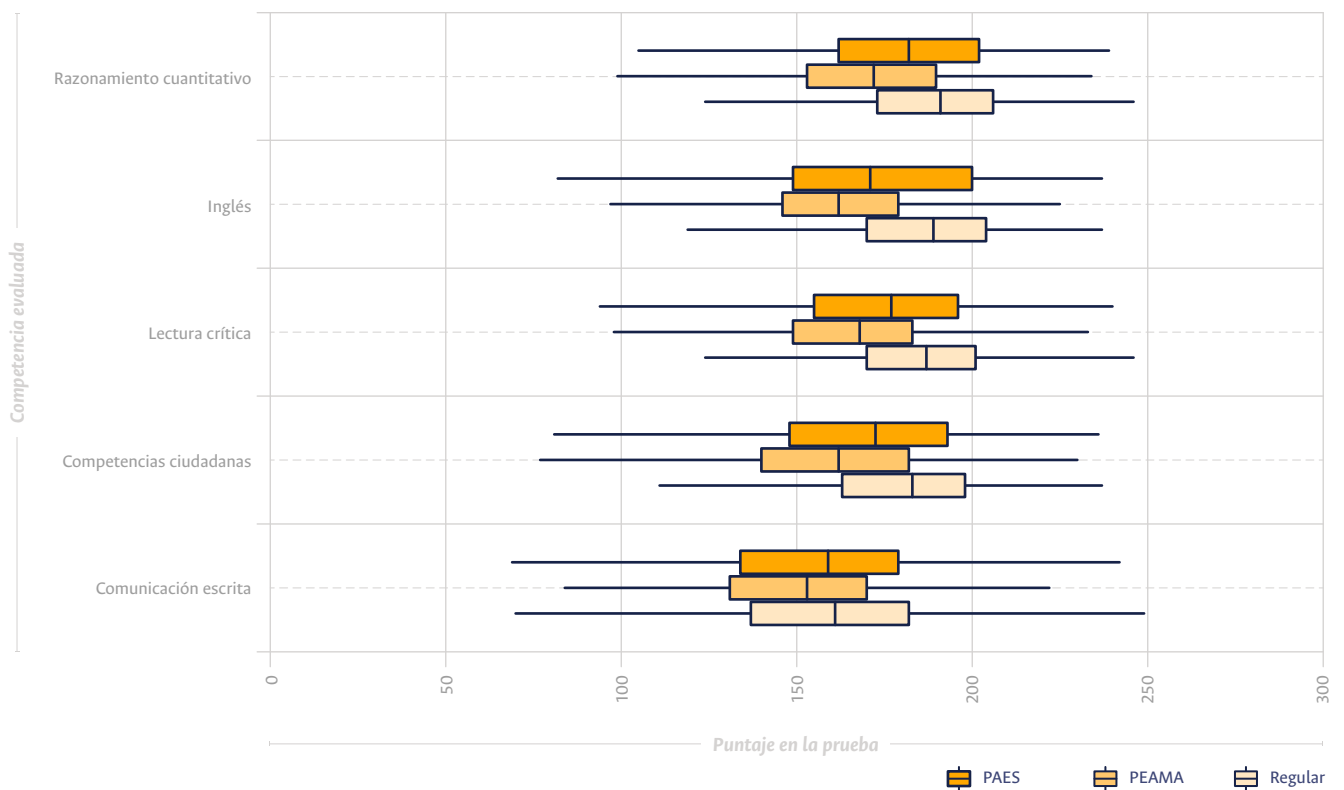


Gráfico 23. Distribución de los resultados de los y las estudiantes en las competencias de la Prueba Saber Pro por modalidades de admisión, 2016-2022.

Fuente: DNPE.

1.9. Investigación y extensión

Con corte a 2023 la UNAL tenía 1.013 grupos de investigación, de los cuales el 59 % (594) fueron clasificados en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (ScienTi), el 5 % (49) fueron reconocidos por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias), y el 36 % (370) estaban registrados en el Sistema de Información Hermes.

De los 594 grupos de la UNAL clasificados en ScienTi para 2023, 125 (21 %) estaban en la categoría A1, 127 (21 %) en A, 134 (23 %) en B, y 208 (35 %) en C. Además, según la clasificación por áreas del conocimiento de la OCDE, 169 grupos (28 %) eran del Área de Ciencias Naturales, 122 (21 %) de Ingeniería y Tecnología, 108 (19 %) de Ciencias Sociales, 101 (17 %) de Ciencias Médicas y de la Salud, 56 (9 %) de Ciencias Agrícolas, y 38 (6 %) de Humanidades.

En cuanto a la distribución por Sede, el gráfico 24 muestra que en 2023, de los 594 grupos clasificados en ScienTi, 386 (65 %) eran de Bogotá, 117 (20 %) de Medellín, 46 (8 %) de Manizales y 32 (5 %) de Palmira, mientras que las Sedes Amazonia (6), Caribe (4), de La Paz (2) y Orinoquia (1) apenas alcanzaron el 2 %, y la Sede Tumaco no tiene grupos de investigación.

Sobre el número de investigadores^[8], en 2023 el 61 % (1.900) de los y las docentes de carrera estaban clasificados como investigadores. De estos, Bogotá concentró el 63 % (1.192), Medellín el 21 % (403), Manizales el 8 % (158), y Palmira el 4 % (80), mientras que las Sedes de La Paz (37), Caribe (9), Orinoquia (9) y Amazonia (8) representaron un poco menos del 4 % (gráfico 25).

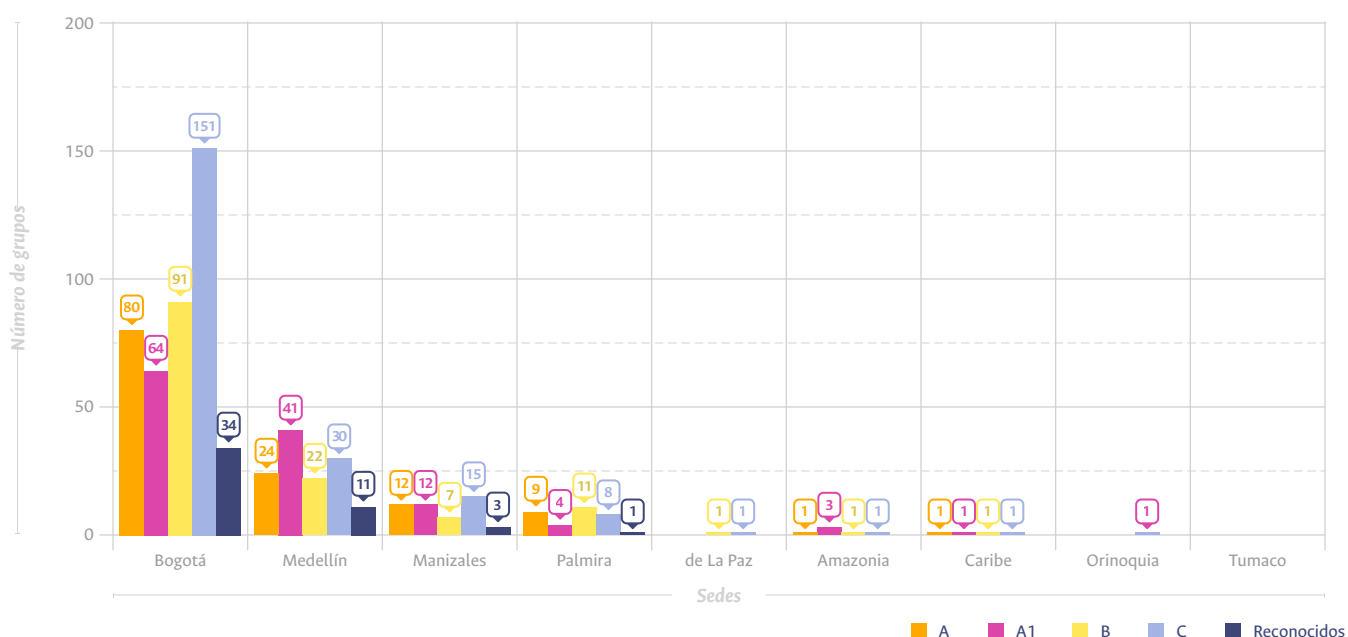


Gráfico 24. Grupos de investigación categorizados en Minciencias por Sedes, 2023.

Fuente: Vicerrectoría de Investigación.

[8] En la UNAL un docente de planta se clasifica como investigador si durante los últimos 3 años la Institución le ha aprobado al menos un proyecto de investigación, de creación artística o de desarrollo tecnológico, o si ha producido, como mínimo, un producto de conocimiento nuevo.

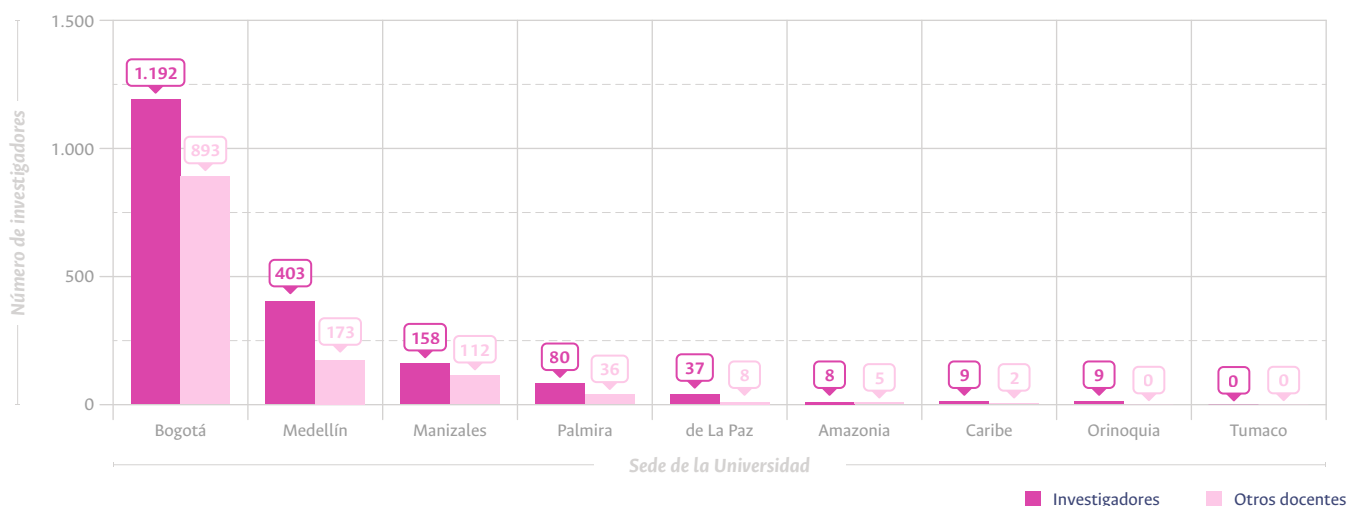


Gráfico 25. Número de investigadores y otros docentes por Sedes, 2023.

Fuente: Vicerrectoría de Investigación.

Por otro lado, en 2023 la UNAL contaba con 666 laboratorios, de los cuales 10 estaban acreditados, 4 certificados y 12 registrados, lo que en conjunto representó apenas el 4 % (26 laboratorios). Por Sedes, Bogotá cuenta con 423 laboratorios (64 %), Medellín con 147 (22 %), Palmira con 40 (6 %) y Manizales con 38 (6 %). El 2 % restante lo componen las Sedes Caribe (5), de La Paz (4), Amazonia (3), Orinoquia (3) y Tumaco (1).

En cuanto a las actividades de extensión, el gráfico 26 muestra la evolución durante el periodo 2014-2023 de las tres actividades de extensión: la educación continua y permanente representó en promedio el 85 % (1.728), los servicios académicos el 12 % (252) y la extensión solidaria el 3 % (65).

En educación continua y permanente^[9], en los últimos 4 años se transitó: de un estancamiento (2016-2020) en

cerca de 1.650 actividades en 2020, a un crecimiento a 2.410 en 2023. En este último año el 82 % de las actividades (1.980) se concentró en cursos de extensión, el 6 % (151) en diplomados, y el 5 % (114) en talleres. Las demás modalidades de educación continua y permanente apenas representaron el 7 % (165) del total.

Así mismo, durante la última década el número de servicios académicos ofrecidos por la UNAL se ha reducido en un 20 %, al pasar de 303 servicios en 2014 a 241 en 2023. En cuanto las modalidades que componen estos servicios, en 2023 las consultorías y asesorías representaron el 62 % (150), otros servicios de extensión el 27 % (65), y las interventorías el 8 % (20). Sobre la extensión solidaria, aunque en 2017 hubo un salto de 154 actividades, estas han permanecido relativamente estables: de 37 en 2014 se pasó a 51 en 2023.

[9] La educación continua y permanente comprende cursos de extensión, diplomados, talleres, cursos de actualización o profundización, eventos, conferencias, seminarios, congresos o programas de formación docente.

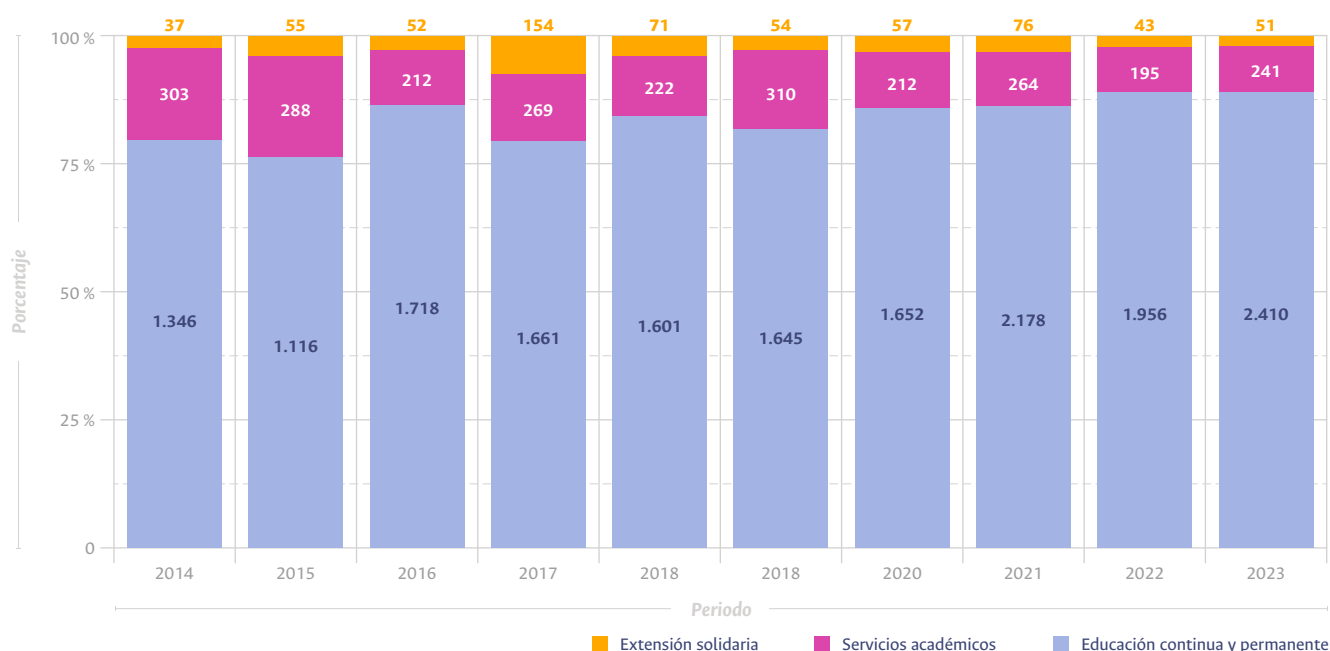


Gráfico 26. Evolución de las actividades de extensión, 2014-2023.

Fuente: Vicerrectoría de Investigación.

1.10. Posicionamiento de la Universidad en rankings

Otro indicador de la calidad de las instituciones de educación superior (IES) es su posicionamiento en los *rankings* universitarios. Aunque estos indicadores no están exentos de críticas y polémicas sobre su diseño, en las últimas décadas los *rankings* han permitido comparar sus mediciones con respecto a varias características relevantes de una universidad, como por ejemplo el nivel y la calidad de las investigaciones realizadas, el estado de las instalaciones educativas, el grado de cualificación de sus docentes, la calidad de la educación ofrecida o los reconocimientos recibidos.

El gráfico 27 muestra la evolución de la posición de la UNAL en el QS World University Ranking^[10], el cual califica

la reputación institucional y resume sus resultados en un listado de las 1.000 mejores universidades del mundo. En los últimos años la UNAL ha mostrado una mejora constante, al pasar del puesto 451 en 2011 a la posición 226 en 2023.

Por su parte, el ranking Times Higher Education (THE) considera, entre otros aspectos, los ingresos que recibe una universidad por los servicios ofrecidos al sector privado, el porcentaje de estudiantes y docentes extranjeros, y las citas de las investigaciones publicadas. En este *ranking* la UNAL ha descendido del puesto 966 en 2017 al puesto 1.205 en 2023 (gráfico 28).

[10] En el siguiente enlace se presentan con más detalle las posiciones de la UNAL en diferentes *rankings*, así como los aspectos metodológicos de estos: <https://planeacion.unal.edu.co/menu-principal/rankings/>.

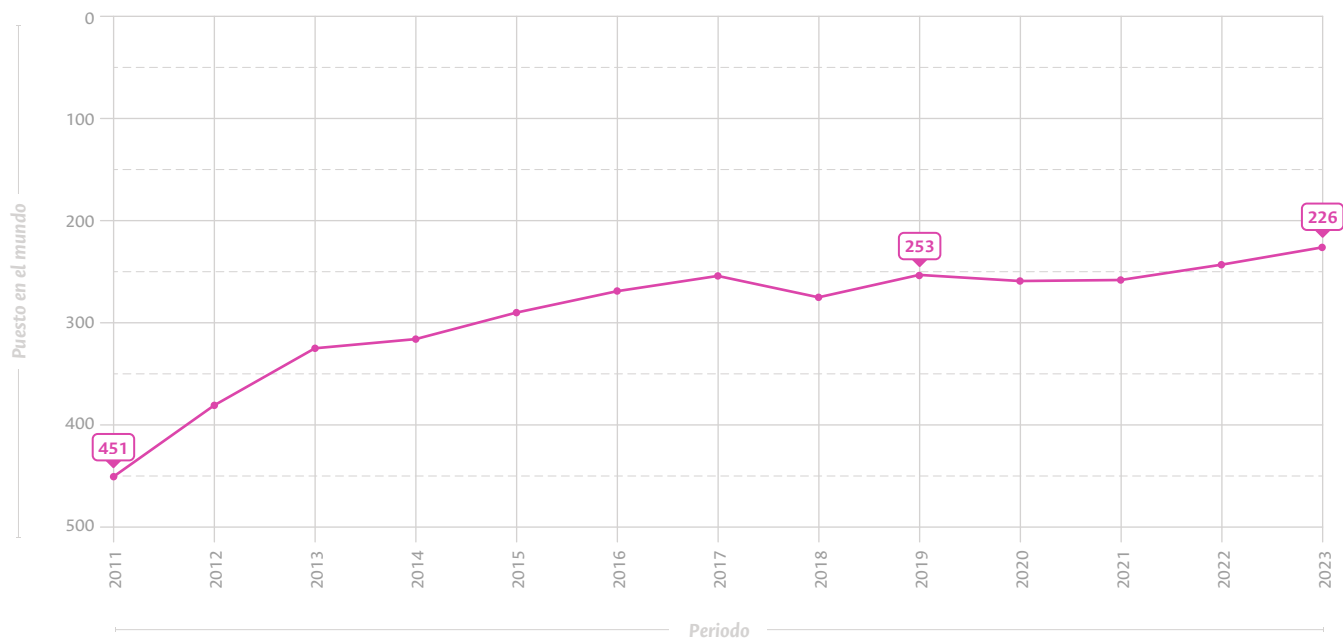


Gráfico 27. Evolución de las posiciones de la UNAL en el QS World University Rankings, 2011-2023.

Fuente: DNPE.

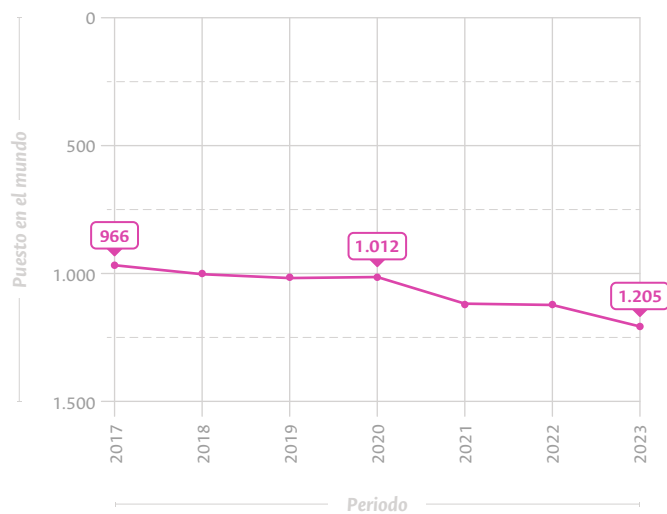


Gráfico 28. Evolución de las posiciones de la UNAL en los Times Higher Education (THE) World University Rankings, 2017-2023.

Fuente: DNPE.

El Ranking U-Sapiens es un indicador de la calidad de las investigaciones de las IES colombianas, tanto por Sedes como por seccionales. Esta medición incluye información de las revistas indexadas de una institución, así como del número de posgrados activos y de los grupos de

investigación clasificados por Minciencias. Desde 2011 la Sede Bogotá ocupa el primer puesto, la Sede Medellín el sexto, y la Sede Palmira fluctúa entre las posiciones 30 y 45 del país (gráfico 29).

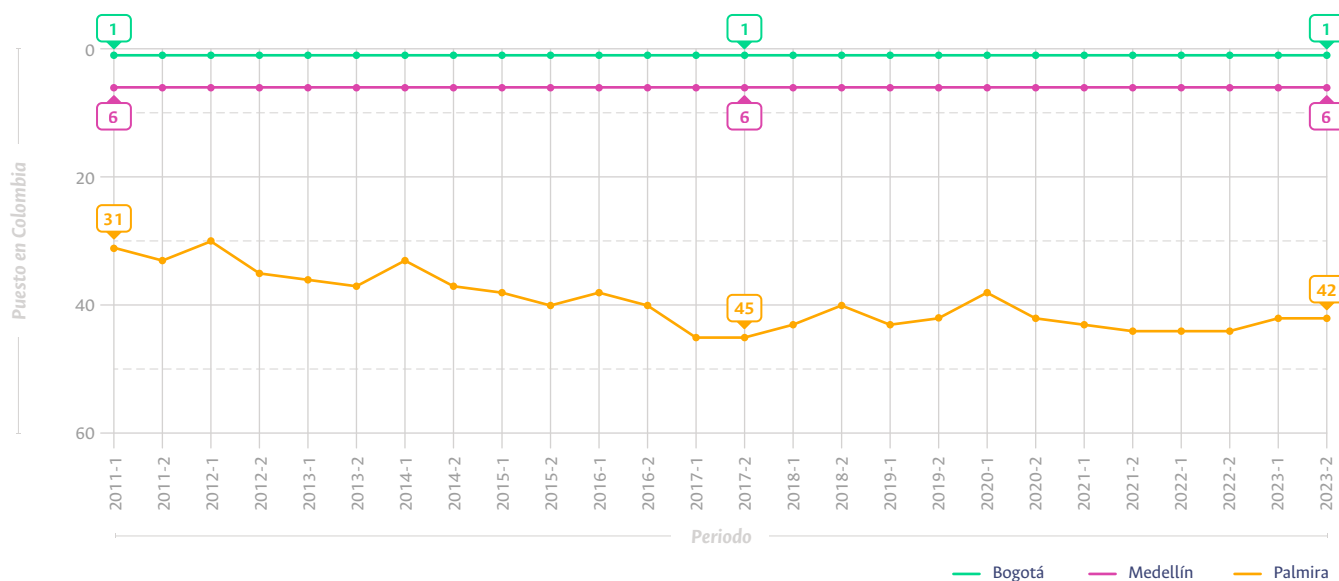


Gráfico 29. Evolución de las posiciones de las Sedes en el Ranking U-Sapiens, 2011-2023.

Fuente: DNPE.



Foto: Sede de La Paz | Archivo Unimédicos.

1.11. Bienestar Universitario

La UNAL cuenta con el Sistema de Bienestar Universitario, el cual propende por el fortalecimiento del bienestar de la comunidad universitaria, en especial de los y las estudiantes de pregrado, dada su realidad socioeconómica. El ejercicio de bienestar universitario se desarrolla a partir de 5 Áreas^[11]: Salud Estudiantil, Actividad Física y Deporte, Cultura, Acompañamiento Integral, y Gestión y Fomento Socioeconómico.

Durante los últimos años el número de beneficiarios^[12] de los programas del Área de Salud ha decrecido, al pasar de 34.473 usuarios en 2017 a 27.304 en 2023 (gráfico 30).

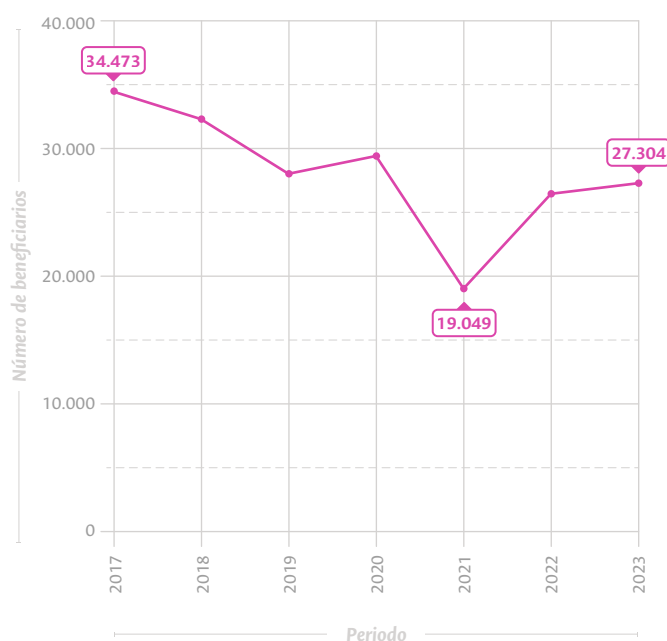


Gráfico 30. Evolución del número de beneficiarios del Área de Salud Estudiantil, 2017-2023.

Fuente: Dirección Nacional de Bienestar Universitario.

Por el contrario, los programas del Área de Actividad Física y Deporte (gráfico 31) aumentaron durante los últimos siete años, al pasar de 20.620 beneficiarios en 2017 a 26.923 en 2023, lo que representa un crecimiento del 31 %. Y el Área de Cultura (gráfico 32) pasó de 11.542 beneficiarios en 2017 a 18.537 en 2023, con un crecimiento del 61 %.

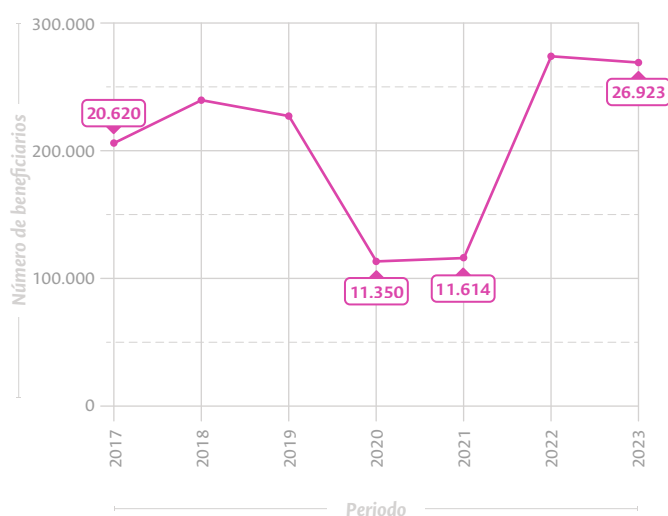


Gráfico 31. Evolución del número de beneficiarios del Área de Actividad Física y Deporte, 2017-2023.

Fuente: Dirección Nacional de Bienestar Universitario.

[11] En principio los servicios de Bienestar Universitario están orientados a todos los miembros de la comunidad universitaria, e incluso a personas externas. No obstante, dada la realidad socioeconómica y el grado de vulnerabilidad a los que están expuestos los y las estudiantes de pregrado, un porcentaje importante de las acciones adelantadas por esta dependencia se orientan a los y las estudiantes de ese nivel de formación.

[12] Un usuario de las Áreas de Bienestar Universitario es aquel que se benefició, por lo menos una vez y por un periodo, de al menos uno de los programas que conforman las Áreas asociadas con esta dependencia.

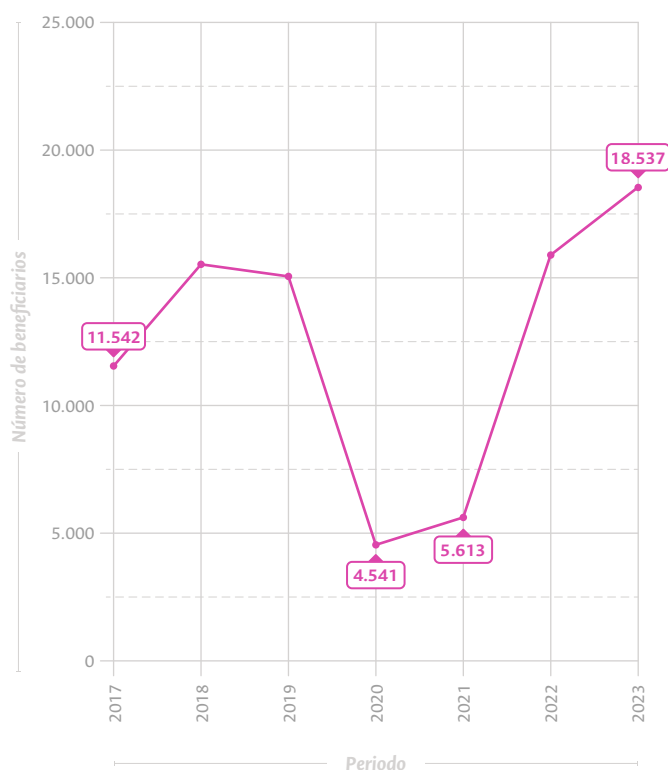


Gráfico 32. Evolución del número de beneficiarios del Área de Cultura, 2017-2023.

Fuente: Dirección Nacional de Bienestar Universitario.

Sobre los programas del Área de Acompañamiento Integral, durante los últimos siete años el número de beneficiarios ha crecido moderadamente (gráfico 33), al pasar de 24.410 en 2017 a 29.128 en 2023, lo que se traduce en un crecimiento del 19 %. En resumen, las Áreas de Actividad Física y Deporte; Cultura, y Acompañamiento Integral han aumentado la cobertura durante los últimos siete años, mientras que en el Área de Salud han disminuido.

Durante los últimos 15 años (ver la sección de estudiantes matriculados de este capítulo) creció significativamente el número de estudiantes de pregrado de estratos 1 y 2, una realidad que, sumada al crecimiento de los y las estudiantes matriculados en las SPN y admitidos a través del PEAMA y del PAET, así como del importante crecimiento en el número de estudiantes admitidos a través del PAES, demanda una atención especial de las diferentes áreas de Bienestar Universitario, y especialmente de los cuatro



Foto: Sede Palmira | Archivo Unimedios.

Programas del Área de Gestión y Fomento Socioeconómico, que son los apoyos estudiantiles: Alimentario, Económico, de Alojamiento y de Transporte.

En los últimos siete años el número de estudiantes beneficiarios de apoyos alimentarios se ha mantenido relativamente “estable”, con un promedio de 5.000 estudiantes beneficiados por periodo académico (gráfico 34).

Aunque el programa de Apoyo Económico Estudiantil —del Área de Gestión y Fomento Socioeconómico— presenta el número más bajo de beneficiarios (gráfico 35), durante el periodo de pandemia el número de beneficiarios de apoyos económicos creció significativamente, cubriendo a 2.186 estudiantes. Después de la pandemia esta cifra continuó su tendencia descendente hasta alcanzar el valor más bajo en el periodo 2021-2, con 96 beneficiarios; en 2023-2, con 272 estudiantes beneficiados, la cobertura de este programa repuntó levemente.

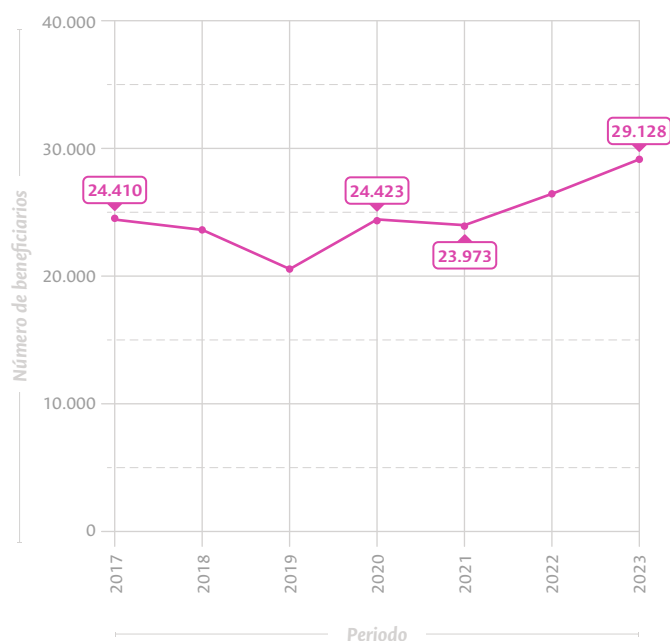


Gráfico 33. Evolución del número de beneficiarios del Área de Acompañamiento Integral, 2017-2023.

Fuente: Dirección Nacional de Bienestar Universitario.

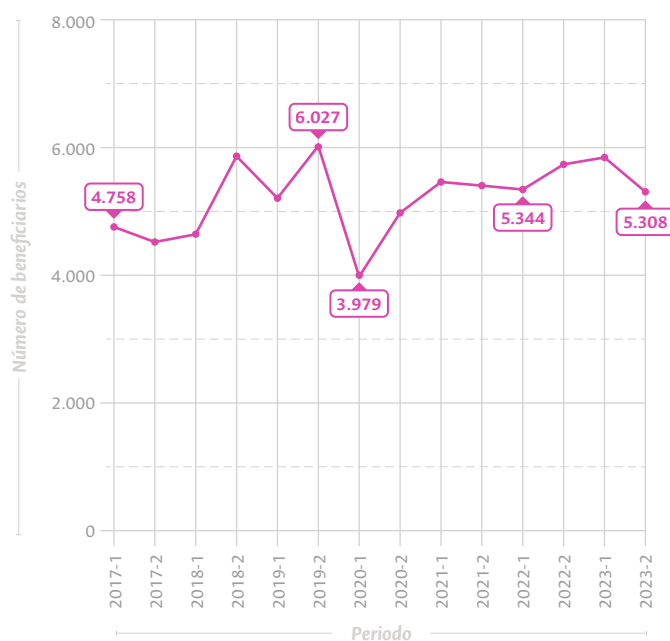


Gráfico 34. Evolución del número de estudiantes beneficiarios del programa de Apoyo Alimentario Estudiantil, 2017-2023.

Fuente: Dirección Nacional de Bienestar Universitario.



Foto: Sede Manizales | Archivo Unimedios.

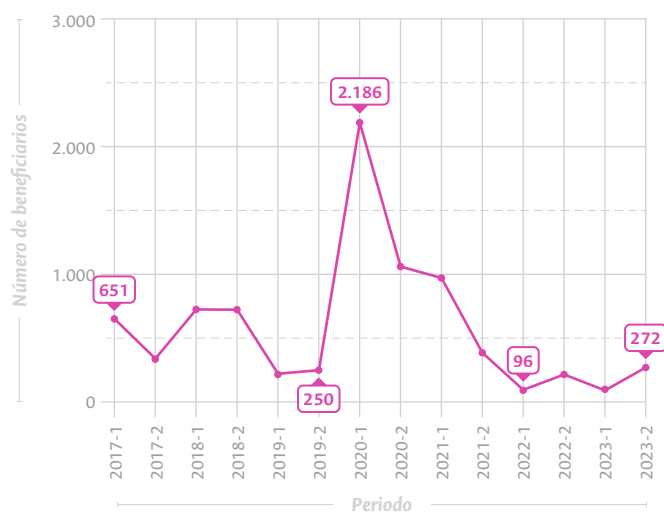


Gráfico 35. Evolución del número de estudiantes beneficiarios del programa de Apoyo Económico Estudiantil, 2017-2023.

Fuente: Dirección Nacional de Bienestar Universitario.

Durante los últimos siete años el número de estudiantes beneficiados con el programa de Apoyo para el Alojamiento Estudiantil ha crecido levemente, al pasar de 640 en 2017-1 a 741 en 2023-2 (gráfico 36).

El programa de Apoyo para el Transporte Estudiantil –del Área de Gestión y Fomento Socioeconómico– presenta la mayor tendencia de crecimiento en el número de beneficiarios (gráfico 37), al pasar de 3.569 en 2017-1

a 5.547 en 2023, lo que representa un crecimiento del 55 %. Como consecuencia del confinamiento derivado de la pandemia, el número de estudiantes apoyados con transporte en 2020, por ejemplo, descendió significativamente.

En resumen, en 2023-2, con un total de 48.548 estudiantes de pregrado, la UNAL apoya alimentariamente a 11 de cada 100; económicamente a 1; con alojamiento a 2, y con transporte a 11 estudiantes, aproximadamente^[13].

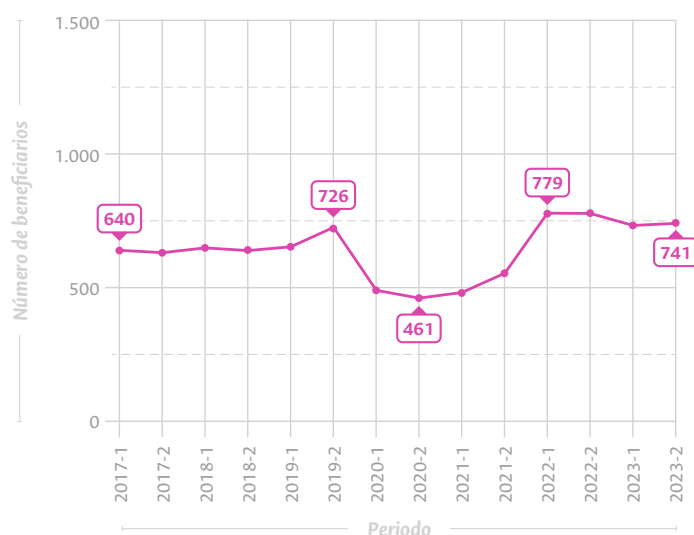


Gráfico 36. Evolución del número de estudiantes beneficiarios del programa de Apoyo para el Alojamiento Estudiantil, 2017-2023.

Fuente: Dirección Nacional de Bienestar Universitario.

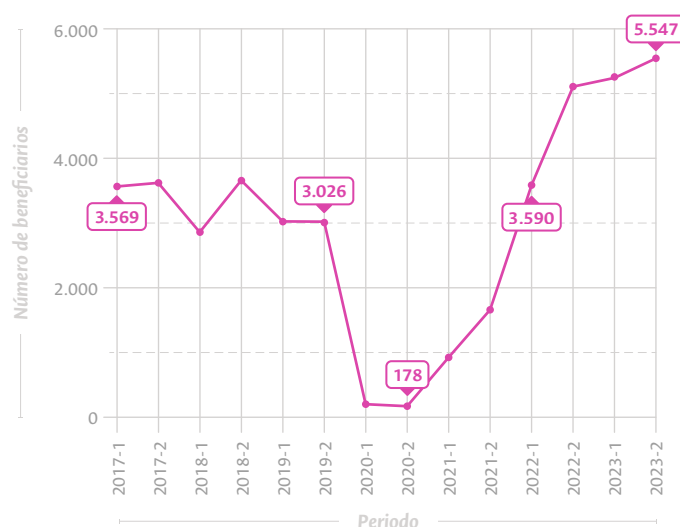


Gráfico 37. Evolución del número de estudiantes beneficiarios del programa de Apoyo para el Transporte Estudiantil, 2017-2023.

Fuente: Dirección Nacional de Bienestar Universitario.

[13] Desde luego no todos los y las estudiantes de pregrado requieren apoyo de los programas del Área de Gestión y Fomento Socioeconómico, por lo que estos valores son un referente estadístico.

1.12. Deserción en el nivel de pregrado

En esta sección se usa la tasa de deserción por cohortes, para lo cual se parte del número de estudiantes admitidos a pregrado en el periodo 2007-2015 que desertaron, al observar su estado en 2023-2.

El gráfico 38 muestra el porcentaje de estudiantes que ingresaron a pregrado durante las cohortes de 2007 a 2015 y que desertaron a lo largo de sus procesos de formación. En general la tasa de deserción por cohortes en la UNAL se ubica entre el 39 y 44 %, que, en contraste con otras IES, es una de las tasas más bajas de deserción; de hecho, la tasa de deserción nacional por cohortes se acerca o supera el 50 %.

Con respecto a las tasas de deserción en las SA, la Sede Medellín es la que ha presentado el porcentaje más alto, cercano o superior al 50 %. En contraste, la Sede Bogotá es la que tiende a presentar la tasa más baja de deserción, mientras que en algunos semestres las tasas de las Sedes Manizales y Palmira se asemejan a la de Bogotá (gráfico 39).

Al analizar las tasas de deserción por Facultades se observa mucha dispersión. Aun así, las Facultades de Ciencias Agrarias (Bogotá), de Ciencias Exactas y Naturales (Manizales), de Ciencias (Medellín) y de Ciencias Agrarias (Medellín) son las que presentan tasas superiores al 50 % de deserción por cohortes.

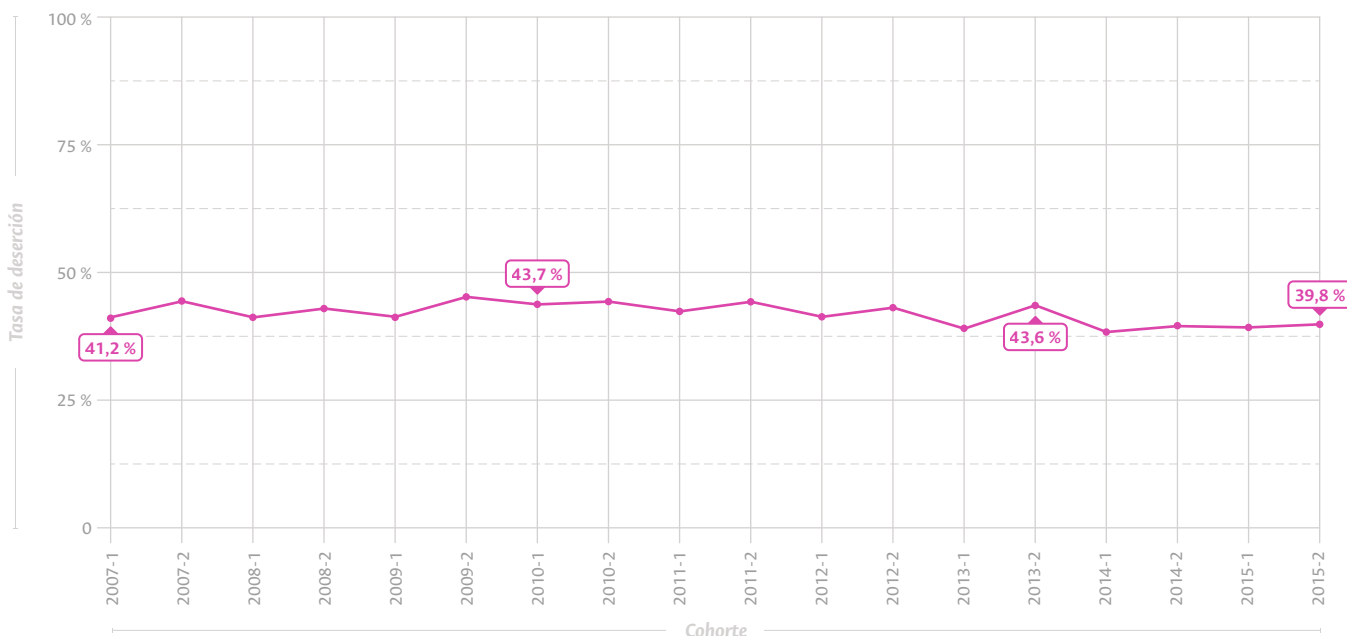


Gráfico 38. Tasa de deserción en pregrado por cohorte, 2007-2015.

Fuente: DNPE.

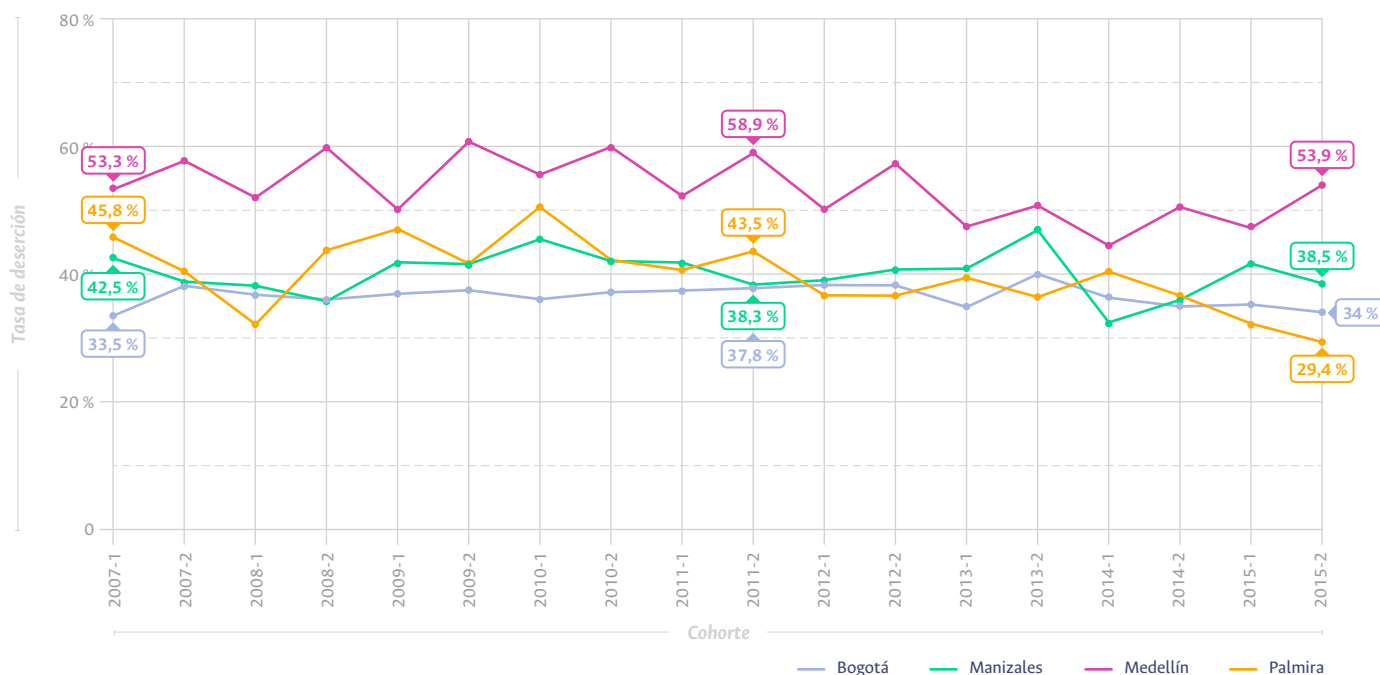


Gráfico 39. Tasa de deserción en pregrado por cohortes y Sedes, 2007-2015.

Fuente: DNPE.

2 Estadísticas sociodemográficas

2.1. Sexo y género

En el caso de los aspirantes, el gráfico 40 muestra una participación estable del 50 % entre hombres y mujeres. Por otro lado, a partir de 2023-1 los aspirantes pueden manifestar si son transgénero o de género no binario. Dado lo reciente de este cambio, los porcentajes de estas dos categorías son bajos: en 2024-2 se registraron 65 (0,2 %) aspirantes como de género no binario y 19 (0,1 %) como transgénero.

En contraste, en las poblaciones de admitidos, matriculados y graduados tradicionalmente ha habido un mayor porcentaje de hombres con respecto a las mujeres. Así, en 2024-1 el 56,9 % de los admitidos fueron hombres (5.154), el de matriculados fue del 59,1 % (33.459) y el de graduados del 57,4 % (2.613) (gráfico 41). Aun con las

alteraciones de los años de pandemia estos porcentajes han permanecido relativamente estables en los últimos 15 años. En cuanto a los y las estudiantes de género no binario y transgénero, sus participaciones son marginales: en 2024-1 se registraron 14 admitidos (0,2 %) de género no binario y 4 (0 %) transgénero.

En cuanto a la modalidad de ingreso a pregrado, entre los admitidos a través del PAES y del PEAMA se evidencia una notable reducción en la brecha entre hombres y mujeres. A partir de 2014 el porcentaje de mujeres ha aumentado sostenidamente, llegando a una participación del 47,2 % de mujeres matriculadas en estos dos programas en 2024-1 (gráfico 42).

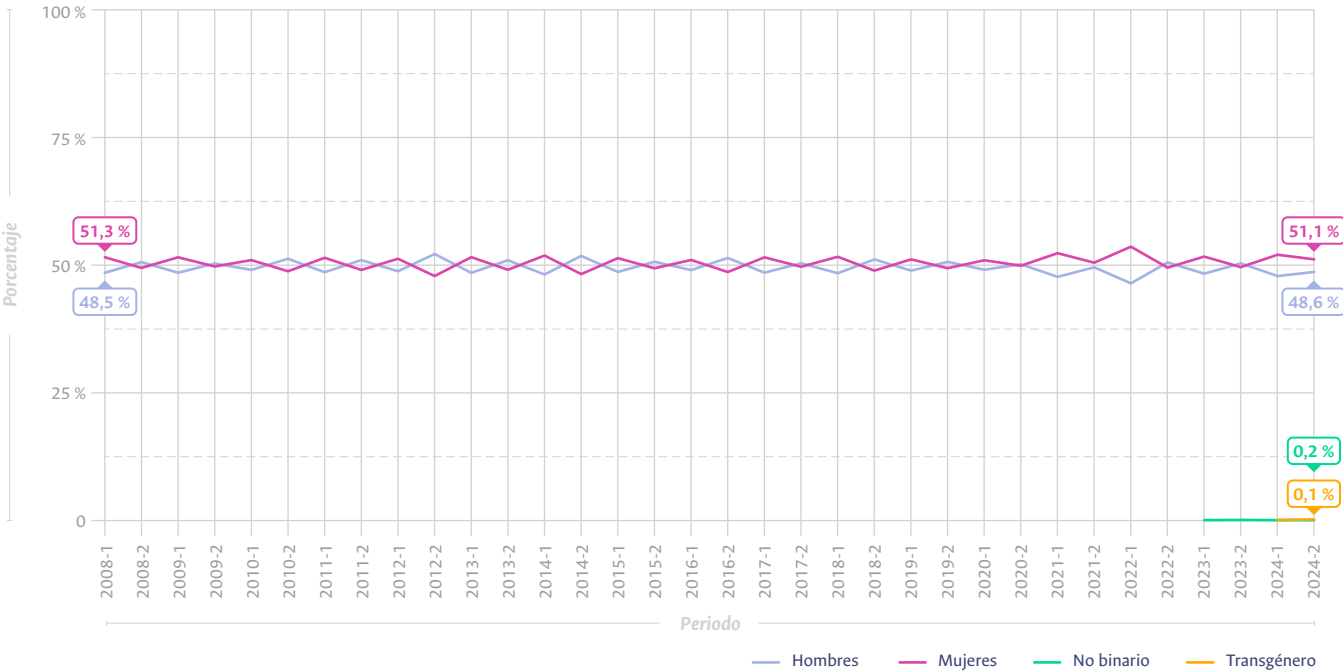


Gráfico 40. Evolución del porcentaje de aspirantes por género, 2008-2024.

Fuente: DNPE.

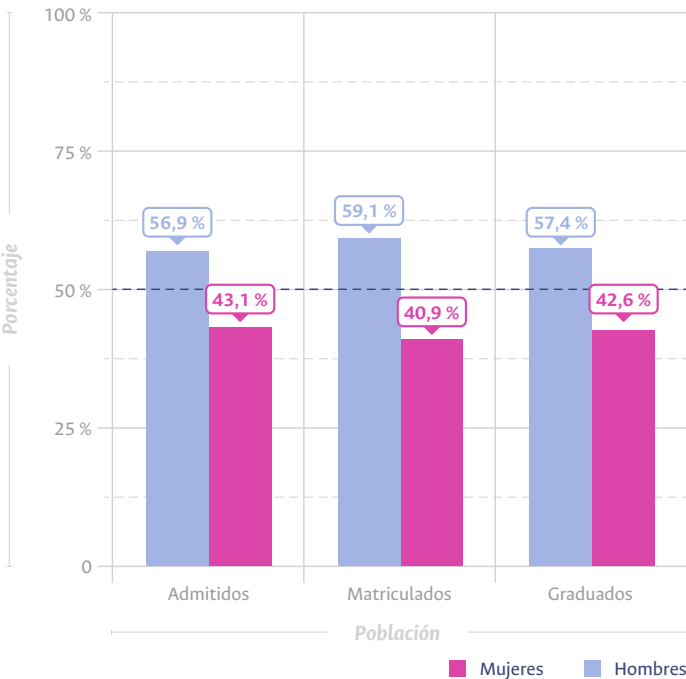


Gráfico 41. Participación de hombres y mujeres en las poblaciones de admitidos, matriculados y graduados, periodo 2024-1.

Fuente: DNPE.

Por su parte, en la población docente hay una mayor participación de los hombres. En 2024-2, del total de docentes de carrera el 69,2 % (2.063) son hombres y el

30,8 % (917) mujeres (gráfico 43). De hecho, durante los últimos 15 años la diferencia entre hombres y mujeres docentes ha permanecido constante en cerca del 40 %.

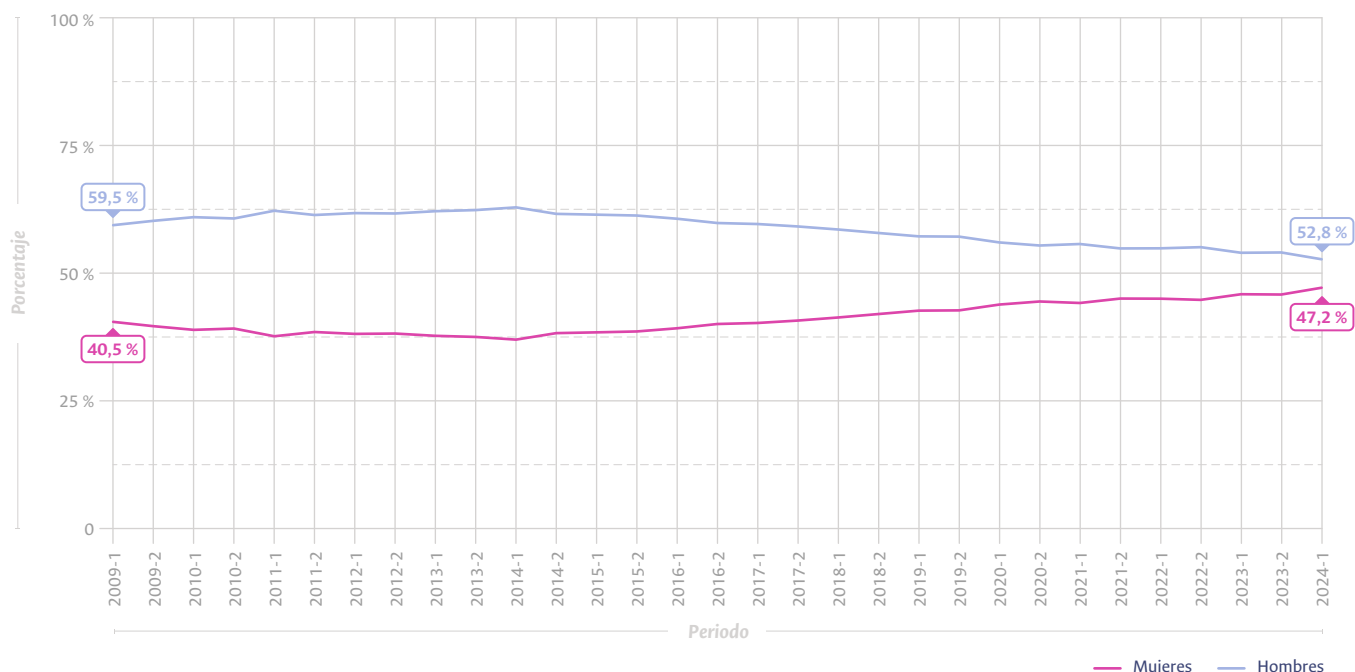


Gráfico 42. Evolución del porcentaje de matriculados en el PAES, el PEAMA y el PAET por género, 2009-2024.

Fuente: DNPE.

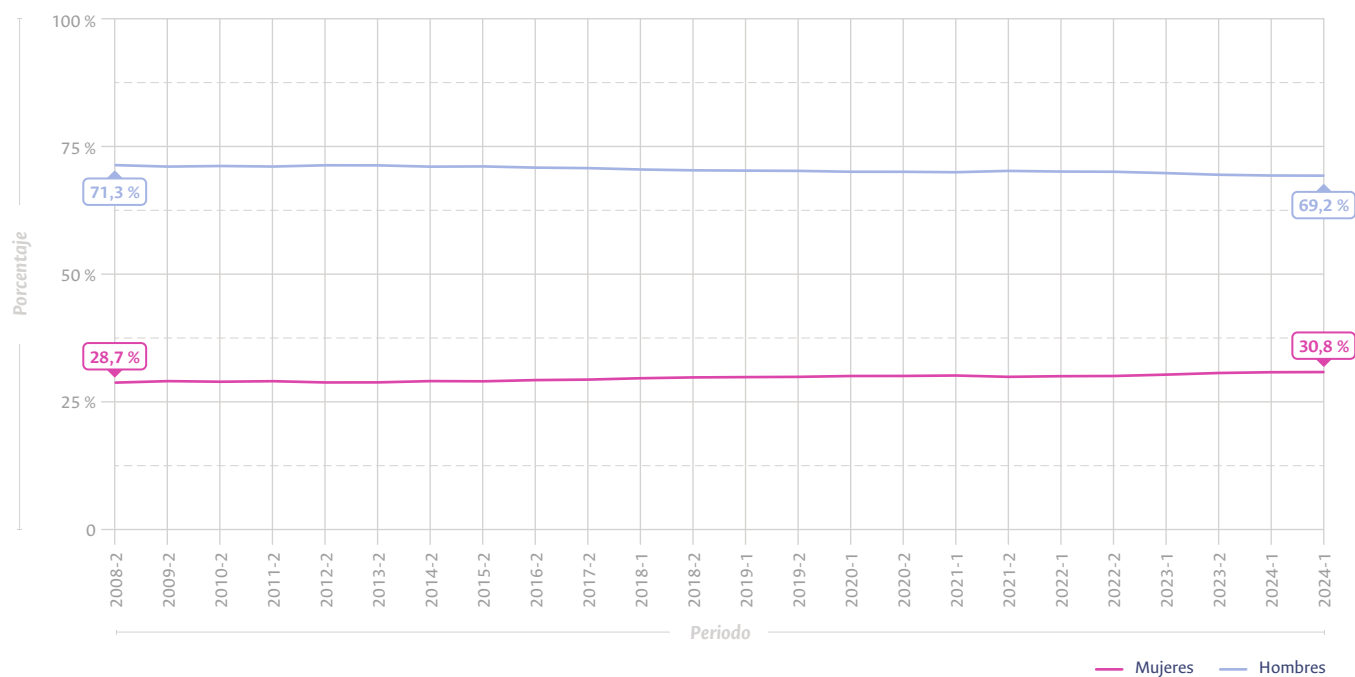


Gráfico 43. Evolución del porcentaje de docentes de carrera por sexo biológico, 2008-2024.

Fuente: DNPE.

2.2. Discapacidad

Debido a que no hay información cuantitativa suficiente, precisa y estandarizada sobre la discapacidad en las poblaciones de la comunidad UNAL, en esta sección solo se exponen las cifras y tendencias disponibles para los aspirantes y admitidos durante el periodo 2011-2024.

El gráfico 44 muestra un aumento notable en el número de aspirantes en situación de discapacidad durante los últimos 5 años, al pasar de 109 en 2019-1 a 611 en 2024-1 y a 388 en 2024-2.

Guardando correspondencia con el comportamiento de los aspirantes, en el gráfico 45 también se observa que a partir de 2019 hubo un crecimiento importante en el número de admitidos en situación de discapacidad, al pasar de 12 en 2019-1 a 63 en 2023-1 y a 58 en 2024-2.

En cuanto al tipo de discapacidad, las más frecuentes son las visuales, motrices y psicosociales. Por ejemplo en 2024-2 el 30 % (117) de estos aspirantes reportaron tener discapacidad motriz, el 28 % (110) visual, el 24 % (92) psicosocial, el 13 % (49) auditiva y el 5 % (18) cognitiva.

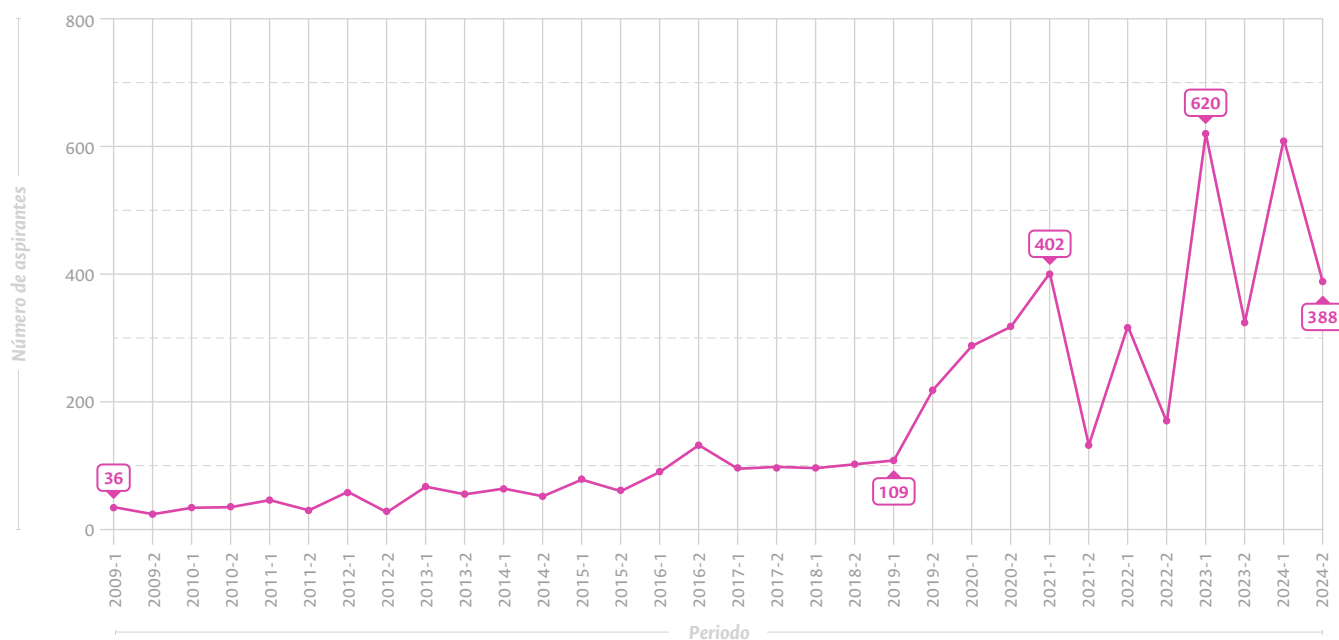


Gráfico 44. Evolución del número de aspirantes en situación de discapacidad por periodos académicos, 2009-2024.

Fuente: DNPE.

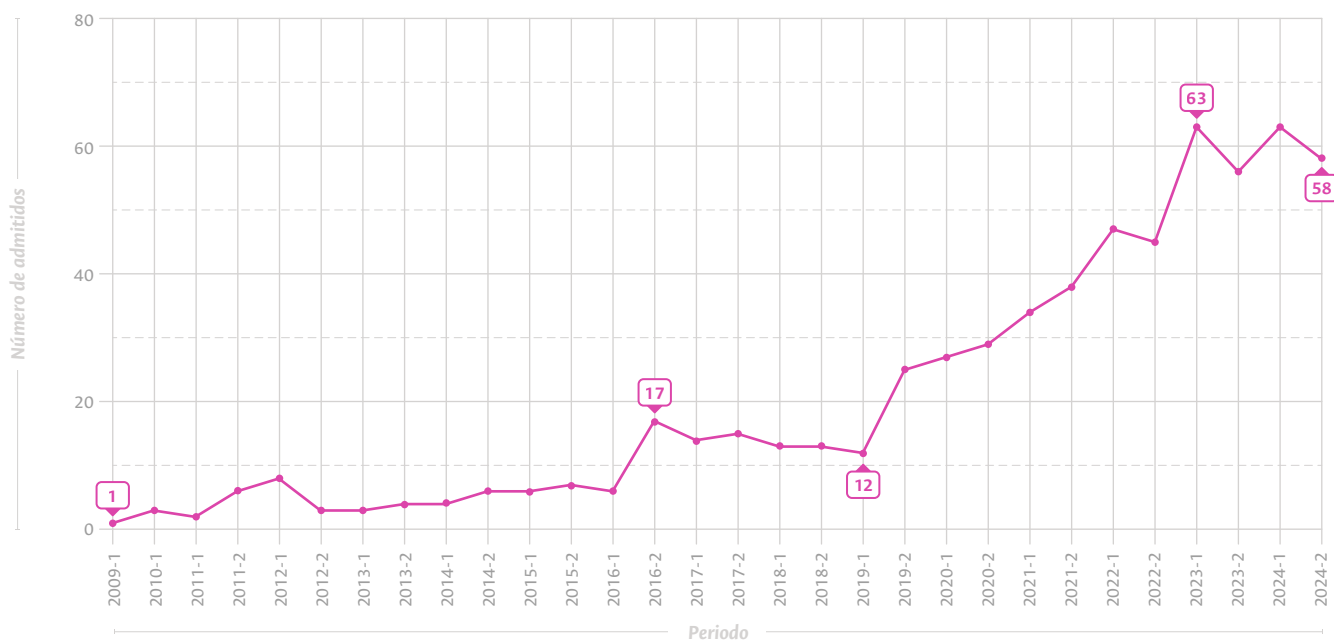


Gráfico 45. Evolución del número de admitidos en situación de discapacidad por periodos, 2009-2024.

Fuente: DNPE.



Foto: Sede Palmira | Archivo Unimédios.

2.3. Programas de admisión especial:
PAES, PEAMA y PAET

Los programas de admisión especial, PAES, PEAMA y PAET, son un medio de la UNAL para incorporar a estudiantes provenientes de poblaciones minoritarias, en extrema pobreza o ubicadas en territorios apartados del país.

En términos de participación y tradición, el PAES representa el mayor porcentaje de aspirantes por admisión especial (gráfico 46), concentrando en 2024-2 el 52 % (3.776), mientras que el PAET, creado recientemente, registró el 22 % (1.602) y el PEAMA el 25 % (1.837).

Particularmente en el PAET las Sedes que representaron los mayores porcentajes de admitidos en 2024-2 fueron Orinoquia (27 %), Amazonia (20 %) y Tumaco (17 %), mientras que las Sedes con porcentajes más bajos fueron Bogotá (4 %), Caribe (8 %), Palmira (12 %) y Medellín (13 %).



Foto: Sede Medellín | Archivo Unimedios.

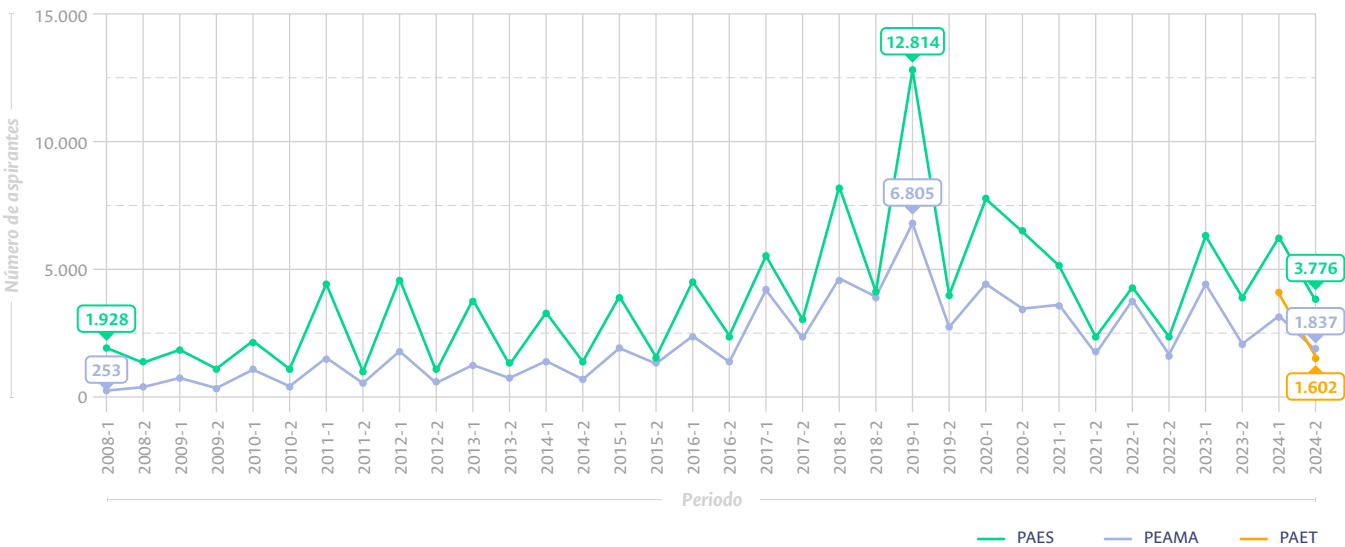


Gráfico 46. Evolución del número de aspirantes al PAES, el PEAMA y el PAET, 2009-2024.

Fuente: DNPE.

En cuanto a la distribución de matriculados por modalidad especial, en el periodo 2009-2018 el PAES tuvo más estudiantes que el PEAMA. A partir de 2019 esta tendencia se empezó a invertir (gráfico 47), y en 2024-1 el 50 % (4.406) eran del PEAMA, el 44 % (3.887) del PAES y el 5 % (452) del PAET.

Al mirar la composición de los y las estudiantes admitidos en el PAES en 2024-1 (gráfico 48) se observa

que las comunidades víctimas del conflicto armado representaron el 35 %, las comunidades indígenas el 33 %, y las poblaciones afrocolombianas, palenqueras y raizales el 15 %, mientras que los mejores bachilleres del país y de los municipios pobres representan el 17 % en conjunto.

En cuanto a la composición de matriculados en las diversas ubicaciones del PEAMA, en 2024-1 (gráfico 49)

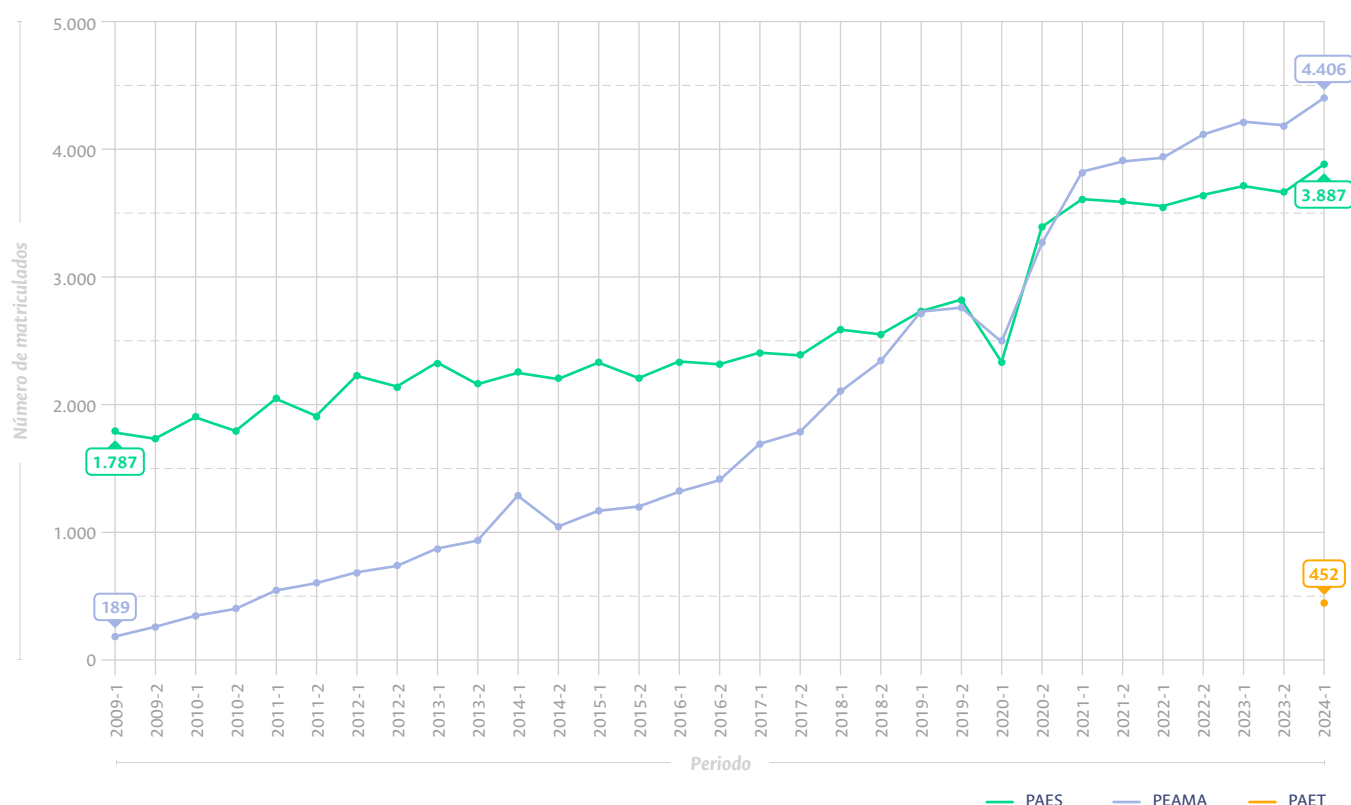


Gráfico 47. Evolución del número de matriculados en el PAES, el PEAMA y el PAET, 2009-2024.

Fuente: DNPE.

las Sedes Orinoquia, Tumaco y Amazonia concentraron el 86,7 %, mientras que las Sedes Manizales y Medellín solo han tenido una cohorte de convocatoria y admisión, por lo que apenas representan el 0,5 %.

Por último, en cuanto a la composición de matriculados en las diversas ubicaciones del PAET, en 2024-1 (gráfico

50) el de la Sede Orinoquia representó el 23 %, el de Amazonia el 19 %, el de Tumaco el 15 %, el de Medellín el 14 %, el de Manizales el 13 %, el de Palmira el 12 %, y el de Caribe el 4 %.

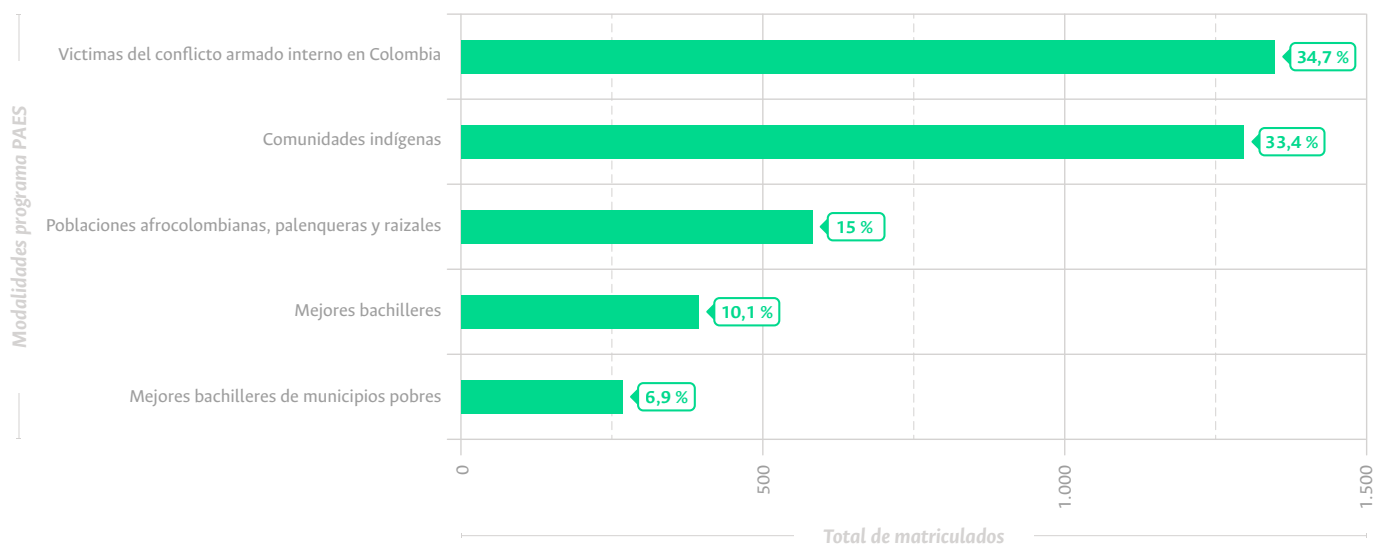


Gráfico 48. Participación de matriculados por modalidades del PAES, 2024-1.

Fuente: DNPE.



Foto: Sede Orinoquia | Archivo Unimedios.

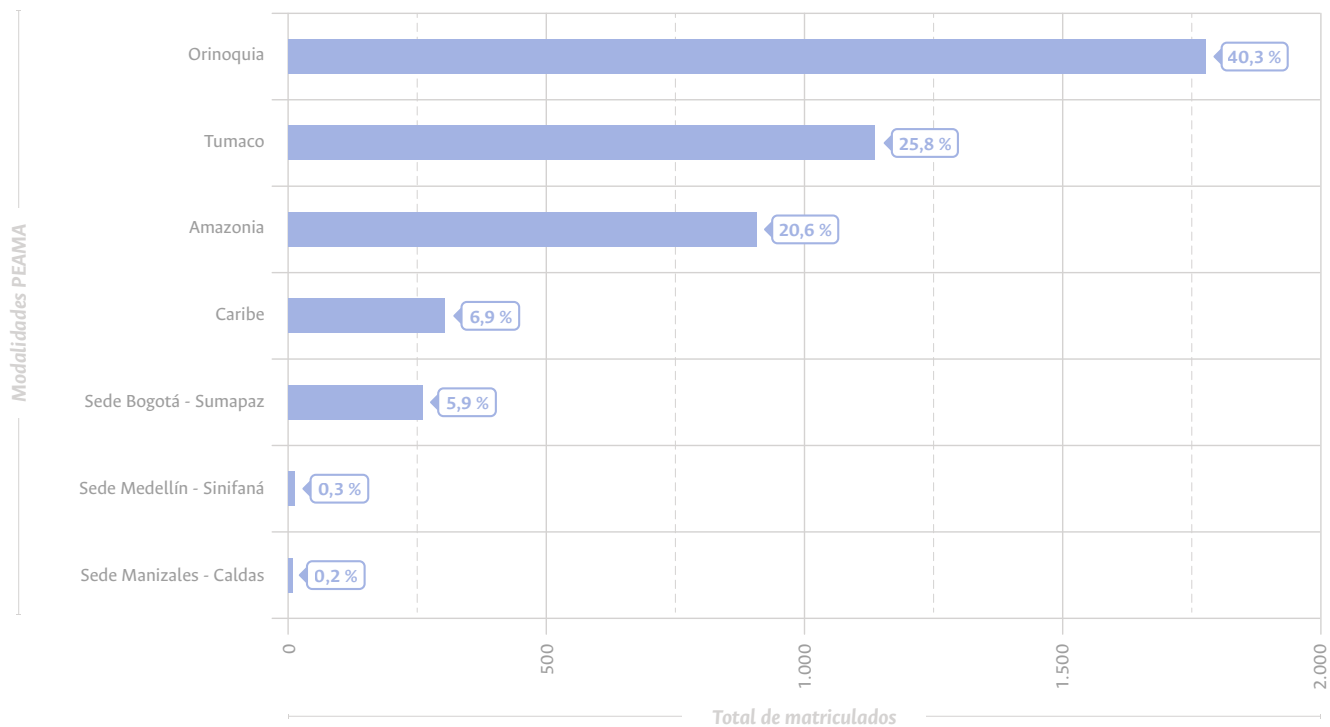


Gráfico 49. Participación de matriculados por modalidades del PEAMA, 2024-1.

Fuente: DNPE.

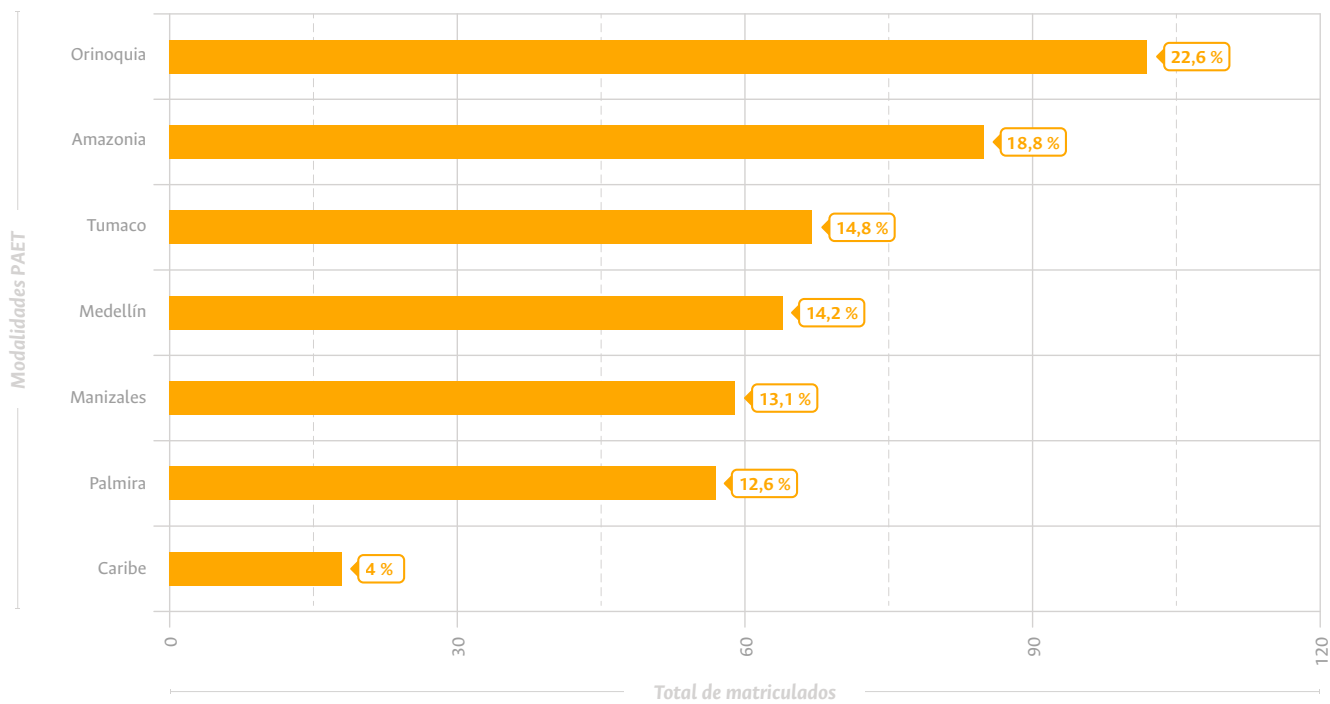


Gráfico 50. Participación de matriculados por modalidades del PAET, 2024-1.

Fuente: DNPE.

Siglas

BPUN	Banco de Proyectos de la Universidad Nacional de Colombia
CNPE	Comité Nacional de Planeación Estratégica
CA	Consejo Académico
CSU	Consejo Superior Universitario
CESU	Consejo Nacional de Educación Superior
Dinara	Dirección Nacional de Información Académica, Registro y Matrícula
DNPE	Dirección Nacional de Planeación y Estadística
IA	Inteligencia artificial
IES	Instituciones de Educación Superior
HUN	Hospital Universitario Nacional
MEN	Ministerio de Educación Nacional
PAES	Programa de Admisión Especial
PAET	Programa de Admisión Especial con Enfoque Territorial
PBM	Puntaje Básico de Matrícula

PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
PEAMA	Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica
PEP	Proyecto Educativo de Programa
PIC	Planes Integrales de Cobertura
PGD	Plan Global de Desarrollo
Plei	Plan Estratégico Institucional
SA	Sedes Andinas
SAE	Sistema de Acompañamiento Estudiantil
SPN	Sedes de Presencia Nacional
IPARM	Instituto Pedagógico Arturo Ramírez Montúfar
Unisalud	Servicio de Salud de la Universidad Nacional de Colombia
VGB	Violencias Basadas en Género
VS	Violencia Sexual
ZOMAC	Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional Constituyente.** (1991). Constitución Política de la República de Colombia de 1991 [Const. Pol.]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Ávila, I.** (2018). Biopolítica (afirmativa) y cuidado (feminista). En *(Des)órdenes (inter)culturales*. UNIJUS, Universidad Nacional de Colombia.
- Banco Mundial.** (1995). *La enseñanza superior: Las lecciones derivadas de la experiencia*. <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/274211468321262162/la-ensenanza-superior-las-lecciones-derivadas-de-la-experiencia>
- Barr, N.** (2004). *Economics of the Welfare State*. Oxford University Press.
- Barr, N.** (2014). Income contingent loans an higher education financing: Theory and practice. En B. Chapman, T. Higgins y J. E. Stiglitz (Eds.), *Income contingent loans. Theory, practice and prospects*. Palgrave Macmillan.
- Brunner, J. J., Labraña, J., Ganga, F. y Rodríguez-Ponce, E.** (2019). Teoría del capitalismo académico en los estudios de educación superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 21(1). <https://doi.org/10.24320/redie.2019.21.e33.3181>
- Brunner, J. J., Pedraja-Rejas, L. y Labraña Vargas, J.** (2020). Capitalismo académico: distinciones conceptuales y procesos contradictorios a propósito del caso chileno. *Revista de Pedagogía*, 72(3), 25-44. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2020.72761>
- Brunner, J. J., Labraña, J., Rodríguez-Ponce, E. y Ganga, F.** (2021). Variedades de capitalismo académico: un marco conceptual de análisis. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 29(35). <https://doi.org/10.14507/epaa.29.6245>
- CINDA (Brunner, J. J., Alarcón, M., Adasme, B.).** (2024). Educación superior en Iberoamérica. *Informe 2024, CINDA*.
- Castell, M.** (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume I, Blackwell Publishers Inc., Cambridge, Massachusetts.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).** (2022). *Innovación para el desarrollo: La clave para una recuperación transformadora en América Latina y el Caribe*. CEPAL/Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47544-innovacion-desarrollo-la-clave-recuperacion-transformadora-america-latina-caribe>
- Chiroleu, A.** (2018). Democratización e inclusión en la universidad Argentina: sus alcances durante los gobiernos Kirchner (2002-2015). *Educacao em Revista*, 34. <http://dx.doi.org/10-1590/01102-4698176003>.

Clark, B. (1997). *Las universidades modernas: Espacios de investigación y docencia*. UNAM.

Clark, B. (1998). The entrepreneurial university: Demy y response. *Tertiary Education y Management*, 4(1), 5-16.

Congreso de Colombia. (1992). Ley 30 de diciembre 28 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Disponible en: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf

Congreso de Colombia. (2015). Ley estatutaria 1757 de 2015. Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65335>

Consejo Superior Universitario (CSU). (2005). Acuerdo 011 de 2005. Por el cual se adopta el Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: https://egresados.unal.edu.co/images/Normatividad/Acuerdo_011_2005Seccin_Contenido_-_Universidad_Nacional_de_Colombia.pdf

Consejo Superior Universitario (CSU). (2006). Acuerdo 031. Por el cual se estructura y se establecen disposiciones para el funcionamiento del Fondo de Investigación de la Universidad Nacional de Colombia. https://legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=34214

Consejo Superior Universitario (CSU). (2006a). Resolución 152. Por la cual se delega en el Rector de la Universidad Nacional de Colombia, la función de expedir la reglamentación

realización de los Claustros y Colegiaturas en la Universidad. https://legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=34281

Consejo Superior Universitario (CSU). (2009). Acuerdo 036. Por el cual se reglamenta la Extensión en la Universidad Nacional de Colombia. https://legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=36373

Consejo Superior Universitario (CSU). (2011). Acuerdo 013. Por el cual se definen los criterios para la composición, organización y funcionamiento de los Claustros y Colegiaturas universitarios y se dispone su primera convocatoria. https://legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=34657

Consejo Superior Universitario (CSU). (2010). Acuerdo 007. Por el cual se determina y organiza el Sistema de Bienestar Universitario en la Universidad Nacional de Colombia. https://legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=37468

Consejo Superior Universitario (CSU). (2017). Acuerdo 238. Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados. www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=88708

Consejo Superior Universitario (CSU). (2022). Acuerdo 014. Por el cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional (Plei) con horizonte al 2034. https://legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=101588

Dardot, P. y Laval, C. (2015). *Común. Ensayo sobre la revolución en el siglo XXI*. Barcelona: Gedisa.

- De Sousa Santos, B.** (2019). *Educación para otro mundo posible*. CEDALC/CLACSO.
- D'Eramo, M.** (2022, 14 de octubre). *Scientific capitalism*. Sidecar. <https://newleftreview.org/sidecar/posts/scientific-capitalism>
- Decreto 1210 de 1993** (28 de junio), por el cual se reestructura el régimen orgánico especial de la Universidad Nacional de Colombia. *Diario Oficial* 40.928.
- Decreto 4798 de 2011** (20 de diciembre), por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1257 de 2008, por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* 48.289.
- Decreto 1621 de 2024** (30 de diciembre), por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2025, se detallan las apropiaciones y se clasifican y definen los gastos.
- Derrida, J.** (2002). *La universidad sin condición*. Editorial Trotta.
- Habermas, J.** (1987). La idea de universidad: Procesos de aprendizaje. *Revista Sociológica*, 2(5). <http://www.sociologicamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/1045/1017>
- Hirschman, A.** (1991). *Retóricas de la intransigencia*. Fondo de Cultura Económica.
- Hoewel, C.** (2021). *La industria académica*. Teseo Press. <https://www.teseopress.com/laindustriaacademica>
- Hostler, T.** (2024). Open research reforms and the capitalist university: Areas of opposition and alignment. *Callabra Psychology*, 10(1). <http://doi.org/10.1525/collabra.121383>
- Hoyos, V. G.** (2002). Nuevas relaciones entre la universidad, el Estado y la sociedad. En M. Henao, C. Hernández, G. Hoyos, N. Fernández y M. Velásquez (Eds.), *Educación superior: Sociedad e investigación*. Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas/ASCUN.
- Hoyos, V. G.** (2007). Comunicación, educación y ciudadanía. En V. G. Hoyos, S. J. Arango y E. F. Gutiérrez (Eds.), *Borradores para una filosofía de la educación*. Siglo del Hombre Editores/RUDECOLOMBIA.
- Jessop, B.** (2017). On academic capitalism. *Critical Policy Studies*, 12(1), 104-109. <https://doi.org/10.1080/19460171.2017.1403342>
- Jiménez, C. y Puello-Socarrás, J.** (2022). Común (con) y (sin) comunidad: Reconstruyendo los debates teóricos contemporáneos. En S. Rátiva (Comp.), *La producción y reappropriación de lo común: Horizontes emancipatorios para una vida digna*. CLACSO/Fundación Rosa Luxemburgo. <https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/169796/1/La-produccion-y-reappropriacion.pdf>

Jiménez, C., Puello-Socarrás, J. F. y Lozano, R. A. (2023). *COMÚNiversidad: Críticas al modelo de evaluación científica y ciencia abierta universitaria y propuestas para sus reformas*. Centro de Pensamiento Apuesta por el Sur, Universidad Nacional de Colombia.

Kostoff, R. y Schaller, R. (2001). Science and technology roadmaps. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(2), 132-143.

Labraña, J. y Brunner, J. (2022a). La ideología de la nueva gestión pública desde la mirada de los directivos de las universidades chilenas: un estudio de casos múltiples. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(38), 3-23. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.38.1433>

Labraña, J. y Brunner, J. (2022b). Transformación de la educación superior latinoamericana y su impacto en la idea de la universidad: del acceso de élite a la masificación y universalización del acceso. *Perfiles Educativos*, 44(176). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.176.60539>

Laval, C. (2004). *La escuela no es una empresa: El ataque neoliberal a la enseñanza pública*. Paidós.

López, F. (2023). Posibles futuros de la educación superior en América Latina y el Caribe: antecedentes, situación actual, escenarios y alternativas. *Revista Educación Superior Y Sociedad (ESS)*, 35(1), 29-57. <https://doi.org/10.54674/ess.v35i1.856>.

Ley 30 de 1992 (28 de diciembre), por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. *Diario Oficial* 40.700.

Ley 26 de 1990 (8 de febrero), por la cual se crea la emisión de la estampilla “Pro-Universidad del Valle” y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* 39.179.

Ley 426 de 1998 (13 de enero), por medio de la cual se autoriza a las Asambleas Departamentales de Caldas y Risaralda para ordenar la emisión de la estampilla Universidad de Caldas y Universidad Nacional con sede en Manizales y Universidad Tecnológica de Pereira para desarrollo del Eje Cafetero hacia el tercer milenio. *Diario Oficial* 43.216.

Ley 1257 de 2008 (4 de diciembre), por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* 47.193.

Ley 1697 de 2013 (20 de diciembre), por la cual se crea la estampilla Pro Universidad Nacional de Colombia y demás universidades estatales de Colombia. *Diario Oficial* 49.010.

Ley estatutaria 1757 de 2015 (6 de julio), por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática. *Diario Oficial* 49.565.

Ley 1825 de 2017 (4 de enero), por medio de la cual se modifica la Ley 648 de 2001 y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* 50.107.

Ley 2124 de 2021 (4 de agosto), por medio de la cual se crea la Estampilla Pro Universidad Nacional -Sede Caribe- Archipiélago y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* 51.756.

- López Segura, F.** (2024). *Escenarios actuales de la educación superior: Balances y desafíos de la pospandemia*. CLACSO.
- Lucas, R.** (1988). On the mechanism of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3–42.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN).** (2024). Exposición de motivos del proyecto de ley ____ de 2024 “por la cual se modifica parcialmente el capítulo v del título iii de la ley 30 de 1992 y se dictan otras disposiciones”. Ministerio de Educación Nacional.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN).** (2021). Resolución 15859. Por medio de la cual se renueva la Acreditación Institucional en Alta Calidad Multicampus a la Universidad Nacional de Colombia con oferta en Bogotá, Medellín, Manizales, Palmira, Leticia, Arauca, Tumaco, La Paz, San Andrés y Providencia. Ministerio de Educación Nacional.
- Miedzinski, M., Mazzucato, M. y Ekins, P.** (2019). A framework for mission-oriented innovation policy roadmapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans. Working Paper 2019-03. UCL, Institute for Innovation and Public Purpose.
- Mora, A.** (2022). Horizonte de lo común. Una crítica al enfoque de derechos. En S. Rátiva, C. Jiménez, R. Gutiérrez y L. Múnera (Comps.), *La producción y reapropiación de lo común: Horizontes emancipatorios para una vida digna*. CLACSO/Fundación Rosa Luxemburgo.
- Mora, A.** (2023, 17 de octubre). Las tareas pendientes de la educación superior: Cambios de trayectoria en una coyuntura política incierta. *Izquierda*. <https://revistaizquierda.com/las-tareas-pendientes-de-la-educacion-superior-cambios-de-trayectoria-en-una-coyuntura-politica-incierta/>
- Mora, A. y Moreno, A.** (2024). La reforma de la educación superior: consideraciones esenciales. *Revista Planeación y Desarrollo*, (8). <https://www.dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/la-reforma-de-la-educacion-superior-consideraciones-esenciales.aspx>
- Múnera, L.** (2001). *La tragedia de lo público*. Universidad Nacional de Colombia.
- Nussbaum, M.** (2006). *Sin fines de lucro: Por qué la democracia necesita de las humanidades*. Katz, Barcelona.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).** (1996). The knowledge-based economy. *The OECD Observer*, 200(3). https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-observer/volume-1996/issue-3_observer-v1996-3-en
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco).** (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento: Informe mundial de la Unesco*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141908>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco).

(2021a). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381_spa

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco).

(2021b). *Pensar más allá de los límites: Perspectivas sobre los futuros de la educación superior hasta 2050*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377529>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco).

(2021c). *El aporte de la inteligencia artificial y las TIC avanzadas a las sociedades del conocimiento*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375796>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco).

(2022). *Más allá de los límites: Nuevas formas de reinventar la educación superior*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389912_spa

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) e Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC).

(2021). *Caminos hacia 2050 y más allá: Resultados de una consulta pública sobre los futuros de la educación superior*. <https://www.iesalc.unesco.org/los-futuros-de-la-educacion-superior/caminos-hacia-2050-y-mas-alla/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) y Organización Internacional del Trabajo (OIT).

(1997). *Recomendación relativa a la situación del personal docente de la enseñanza superior*. <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-concerning-status-higher-education-teaching-personnel>

Padilla, R., Gaudin, Y. y Rodríguez, P. (2012).

Sistemas nacionales de innovación en Centroamérica. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4925-sistemas-nacionales-innovacion-centroamerica>

Rátiva, S., Jiménez, C., Gutiérrez, R. y Múnera, L. (Comps.). (2022).

La producción y reapropiación de lo común: Horizontes emancipatorios para una vida digna. CLACSO/Fundación Rosa Luxemburgo.

Rojas Paredes, R. A. (2023).

La educación superior para el 2050. Desafíos y oportunidades para un futuro no tan lejano. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 35(1), 152-178. <https://doi.org/10.54674/ess.v35i1.751>

Romer, P. (1986).

Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002–1037.

Romero, J.L. (1978).

El Ensayo reformista.

Romero, J. L. (2001).

Situaciones e ideologías en América Latina. Editorial Universidad de Antioquia.

- Saidel, M.** (2019). Reinversiones de lo común: Hacia una revisión de algunos debates recientes. *Revista de Estudios Sociales*, 1(70), 10-24. <https://doi.org/10.7440/res70.2019.02>
- Slaughter, S. y Leslie, L. L.** (1997). *Academic capitalism: Politics, policies and the entrepreneurial university*. Johns Hopkins University Press.
- Stiglitz, J.** (2024). Neoliberalismo, economía keynesiana y la respuesta a la inflación actual. *El Trimestre Económico*, 91(3), 707-749.
- Universidad Nacional de Colombia.** (2017). Resolución de Rectoría 1215. Por la cual se establece el Protocolo para la Prevención y Atención de Casos de Violencias Basadas en Género y Violencias Sexuales. https://legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=89782
- Universidad Nacional de Colombia.** (2020). Educación superior: urgencias y necesidades de un sistema. *Periódico UNAL*. <https://periodico.unal.edu.co/articulos/educacion-superior-urgencias-y-necesidades-de-un-sistema-en-crisis>
- Universidad Nacional de Colombia.** (2022a). Plan Estratégico Institucional-Plei 2034 Versión 2.0, Bogotá, UNAL.
- Universidad Nacional de Colombia.** (2022b). Hojas de Ruta, Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. (2023). Resolución de Rectoría 428 Por la cual se establecen acciones para prevención y sensibilización sobre las violencias basadas en género en la Universidad Nacional de Colombia en las Sedes Bogotá, Medellín, Manizales, Palmira, de La Paz, Amazonia, Caribe, Orinoquia y Tumaco. https://legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=104005
- Yusuf, S. y Nabeshima, K.** (2007). *Cómo promueven las universidades el crecimiento económico*. Banco Mundial.
- Zuleta, E.** (2015). *Colombia: Violencia, democracia y derechos humanos*. Planeta.

