



Serie Documentos Universitarios 2018-2024

El Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación

1

*Las transformaciones
culturales construidas
e impulsadas con la comunidad
universitaria*

Serie Documentos Universitarios
Proyecto cultural, científico y colectivo de nación
2018-2024

1. El proyecto cultural, científico y colectivo de nación.
2. La integridad y la transparencia como ejes de la gestión institucional.
3. Bienestar Universitario. Bien ser y buen vivir.
4. Prevención de las Violencias Basadas en Género en la UNAL.
5. Ecosistema de transformación digital interse-des.
6. Comunicación estratégica y divulgación científica y cultural.
7. Las relaciones exteriores en la UNAL.
8. Planeación estratégica institucional.
9. Universidad autónoma y sostenible.
10. Sistema de Planeación y Sostenibilidad Financiera para UNISALUD.
11. Cualificación, capacitación y adquisición de buenas prácticas para una gestión del talento humano soportada en el desarrollo humano integral.
12. Puesta en marcha de la Sede de La Paz.
13. Sedes de Presencia Nacional.
14. Corporación Fondo de Apoyo Estudiantil.
15. Instituto de Liderazgo Público UNAL – ADEXUN.
16. Rotorr-Motor de Innovación.

1

El Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación

*Las transformaciones
culturales construidas e
impulsadas con la comunidad
universitaria*

*Serie Documentos Universitarios
2018-2024*



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA
Rectoría

© Universidad Nacional de Colombia

RECTORA

Dolly Montoya Castaño

EDITOR DE LA SERIE

Gustavo Silva Carrero

COORDINACIÓN EDITORIAL

Mónica Mantilla

DISEÑO DE LA COLECCIÓN

Martha Echeverry Perico

AUTORA

Dolly Montoya Castaño

Primera edición, 2024

Bogotá, D. C., Colombia

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.
Prohibida su venta en otros países diferentes a Colombia.

Impreso y hecho en Bogotá, D. C., Colombia

RECTORA
Dolly Montoya Castaño

VICERRECTOR GENERAL
Pablo Enrique Abril Contreras

VICERRECTOR ACADÉMICO
Carlos Augusto Hernández Rodríguez

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN
Camilo Younes Velosa

SECRETARIA GENERAL
Amanda Lucia Mora Martínez

GERENTE NACIONAL FINANCIERO
Y ADMINISTRATIVO
Álvaro Viña Vizcaíno

DIRECTOR NACIONAL DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA
José Ignacio Maya Guerra

DIRECTOR NACIONAL DE BIENESTAR
Dairo Javier Marín Zuluaga

DIRECTORA DE RELACIONES EXTERIORES
Melba Libia Cárdenas Beltrán

DIRECTOR UNIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN – UNIMEDIOS
Fredy Chaparro Sanabria

DIRECTOR OFICINA JURÍDICA NACIONAL
Jairo Iván Peña Ayazo

DIRECTORA NACIONAL DE VEEDURÍA DISCIPLINARIA
Diana Yamile Rodríguez Niño

JEFE OFICINA NACIONAL DE CONTROL INTERNO
Ángel de Jesús Múnera

VICERRECTORA SEDE BOGOTÁ (E)
Olivia Lorena Chaparro Díaz

VICERRECTOR SEDE MEDELLÍN
Juan Camilo Restrepo Gutiérrez

VICERRECTOR SEDE MANIZALES
Neil Guerrero González

VICERRECTOR SEDE PALMIRA
Jaime Eduardo Muñoz Flórez

VICERRECTORA SEDE DE LA PAZ
María Marcela Camacho Navarro

DIRECTOR SEDE ORINOQUIA
Óscar Eduardo Suárez Moreno

DIRECTORA SEDE AMAZONIA
Eliana Jiménez Rojas

DIRECTORA SEDE CARIBE
Adriana Santos Martínez

DIRECTOR SEDE TUMACO
John Josephraj Selvaraj

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CONTEXTO	3
Las dimensiones del contexto institucional, nacional y planetario	3
El alcance de las transformaciones culturales	18
LOGROS Y LEGADOS PARA FORTALECER LA UNIVERSIDAD DE LA NACIÓN	43
Los principales logros	43
Los legados	53
REFERENCIAS	57

Introducción

CUANDO EN EL AÑO 2018 nos propusimos construir con la comunidad universitaria el *Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación*, sabíamos que lo más importante era que la Universidad Nacional de Colombia (UNAL) trascendiera hacia la sociedad, hacia los territorios y hacia sus comunidades; no solamente ser la universidad que gestiona el conocimiento al interior de una comunidad académica, sino ser la Universidad de los colombianos, la que se proyecta y construye la nación, la que aporta soluciones a las diversas realidades de las poblaciones, al tiempo que diseña los escenarios de futuro para un mejor país.

Entonces fue importante asumir que no estábamos solos o aislados como institución, que somos parte de un sistema, de un entorno, donde están las empresas, el Estado, los gobiernos, la sociedad civil, las comunidades, los inversores, etc., y que allí todas las áreas del conocimiento se necesitan, deben converger, concurrir, con sus lógicas, pero no navegando cada una por su lado. Esto invitaba a construir y estimular espacios para trabajar desde el liderazgo colectivo y transformador, desde lo inter y transdisciplinario, desde las transformaciones culturales posibles para nuestra institución.

La UNAL es de enorme trascendencia para la nación y el Estado colombiano, y por ello los direccionamientos y lineamientos desde la rectoría, construidos con la comunidad universitaria, coordinados y ejecutados por los equipos directivos, conllevan responsabilidades y complejidades de igual envergadura para cumplir y mejorar nuestra misionalidad institucional, la cual se proyecta hacia la nación de muchos modos y formas.

Así, entre los años 2018 y 2024, desde la rectoría se impulsó el *Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación*, que se circunscribe y reconoce los desarrollos académicos, sociales y culturales en 156 años y 43 administraciones rectorales que le precedieron, a fin de continuar con nuestra valiosa e histórica misionalidad; a la vez que impulsa las transformaciones culturales institucionales requeridas para nuestros tiempos, junto con una mirada estratégica al futuro.

Efectivamente, los Planes Globales de Desarrollo (PGD) formulados en los periodos 2018-2021 y 2022-2024 de la Universidad Nacional de Colombia recogieron diversas discusiones, reflexiones y apuestas formuladas como resultado del trabajo de los Claustros y Colegiaturas, de las Mesas de Planeación Estratégica a 2034 (PLEi 2034), de los resultados de la autoevaluación y heteroevaluación con fines de acreditación institucional, de las mesas de trabajo con administrativos, egresados y pensionados, de los talleres para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y de los focos de la Misión Internacional de Sabios 2019, entre muchos otros importantes aportes.

La finalidad de este documento es presentar una síntesis de los ejes, estrategias y resultados del *Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación*, con los cuales se asumieron y superaron los retos universitarios en medio del difícil contexto nacional y global de los últimos seis años, incluida la coyuntura de la pandemia por la COVID-19.

En la primera parte, se esboza el contexto encontrado y sobre el cual se realizó una lectura de trece dimensiones para construir las principales piezas de los PGD y el PLEi. En la segunda parte, se realiza una aproximación a las acciones gruesas que nutrieron las transformaciones culturales institucionales a lo largo de estos años. Finalmente, en una tercera parte y como conclusiones, se describen los logros más relevantes y se expresan unos legados que invitan a construir, sobre lo construido, el presente y el futuro de nuestra Universidad.

Contexto

LA EDUCACIÓN, LA PAZ, LA movilización social, la protesta social, la pandemia, los territorios y los demás retos que como país y planeta vivimos en estos años, sólo pudieron ser afrontados por esta rectoría a través del liderazgo de un equipo de trabajo comprometido, tanto de la dirección nacional de la Universidad, como de todas las sedes, del conjunto de la comunidad universitaria y que, con el despliegue de unas transformaciones culturales, nos permitió generar resultados fruto de trabajar con la más alta calidad del país.

De forma retrospectiva, podemos hacer una síntesis de trece dimensiones principales que configuraron el contexto de la universidad, del país y del mundo, sobre el cual se formularon los ejes estratégicos del *Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación* y que fueron desarrollados por los PGD entre los años 2018-2024 (Montoya et al, 2023).

Las dimensiones del contexto institucional, nacional y planetario

El compromiso con la implementación de los Acuerdos de Paz

La firma del Acuerdo de Paz con las FARC en 2016, que permitió resolver una parte importante de los más de cincuenta años de confrontación armada entre el Estado colombiano y esa guerrilla en los territorios, ha requerido sumar mayores esfuerzos para la implementación y la construcción de una paz más estable y duradera a través de la verdad, la justicia y la reparación para las víctimas, con garantías de no repetición, y establecer condiciones de vida más

justas y equitativas para todas y todos. Han sido enormes los retos en estos años del postacuerdo.

En ese contexto, la Universidad Nacional de Colombia fue consciente de su papel y de su vocación como agente transformador a favor de la paz. Como institución de carácter público, universal, académico y científico se buscó abordar los grandes retos para la convivencia, la construcción de nación y el desarrollo con equidad desde y con los territorios como propósitos indivisibles de las funciones misionales. Es claro que la comunidad académica de la Universidad Nacional de Colombia está comprometida con la reconstrucción del tejido social y el desarrollo de los territorios para alcanzar la paz. Hace parte del propósito superior de la Universidad la formación integral de ciudadanías que, en el marco de la gestión del conocimiento, contribuyan al logro de la paz y el desarrollo con equidad desde y con los territorios.

Las movilizaciones y la necesidad de puentes para el diálogo social

Entre 2018 y 2022 se presentaron grandes movilizaciones sociales, principalmente de jóvenes y organizaciones indígenas, que con agendas de transformación demandaron al gobierno y a la sociedad colombiana soluciones sobre los problemas sociales, las inequidades económicas, los desajustes institucionales y las profundas deficiencias en educación, salud, seguridad, entre otros, que se traducen en precarias condiciones de vida y bienestar para las poblaciones y los territorios más vulnerables. Las universidades, como escenarios naturales de encuentro, discusión y construcción colectiva, nos ofrecimos para acompañar y motivar los espacios de diálogo.

La Universidad Nacional de Colombia contribuyó con espacios de diálogo, a través de Convergencia por Colombia, que permitieron una oportunidad para buscar soluciones de corto, mediano y largo plazo a problemas estructurales como la inequidad, la pobreza y el desempleo, y para revitalizar nuestra democracia e impulsar una agenda de desarrollo económica, ambiental y socialmente sostenible desde los territorios. En consecuencia, la Universidad ha asumido una responsabilidad con las presentes y con las próximas

generaciones para tender puentes de diálogo, construir liderazgos colectivos y transformadores, buscar y poner en práctica soluciones proactivas, creativas, cooperativas y éticas para construir un futuro deseable.

Cabe recordar que en medio de las movilizaciones en las calles y las concentraciones en los campus universitarios entre 2018 y 2022, la Universidad Nacional de Colombia permaneció abierta, deliberante y en parcial actividad académica, sin perder semestres.

La defensa de la educación pública en Colombia

La movilización social de estos años nos dio una lección de unidad por un mismo propósito, el de garantizar y mejorar la educación de los colombianos. Frente a la educación superior, los líderes estudiantiles lograron convocar a otros actores de la sociedad civil y pusieron en el debate público, en los medios y en las prioridades del Gobierno nacional los problemas y posibles soluciones de la educación superior del país, desafío estratégico que se ha venido abordando desde la Universidad a partir de diversas iniciativas. Por ejemplo, la Universidad promovió un decálogo que fue presentado a la opinión pública y pronto los estudiantes movilizados lo adoptaron como instrumento para la negociación con el Gobierno nacional. El decálogo permitió negociar el incremento de las transferencias de la nación destinadas al funcionamiento de las instituciones de educación superior públicas, formular una propuesta de modelo para la financiación del sistema de universidades públicas y motivar el debate acerca de construir una nueva política de Estado para la educación superior.

Ante la iniciativa proveniente de un nuevo Gobierno nacional (2022-2026) de presentar un proyecto de Ley Estatutaria y otro de Reforma de la Ley 30/92, y las consiguientes acciones del Ministerio de Educación Nacional (MEN) al respecto, así como otras propuestas promovidas por congresistas sobre el tema, que crearon un clima de discusión universitaria y nacional, motivaron a la Universidad Nacional de Colombia a continuar aportando a esa reflexión sobre la educación en el país, a través de un decálogo para la construcción de una nueva ley de educación superior (UNAL, 2023).

En este contexto, la Universidad Nacional de Colombia, como cabeza del sistema de educación público, siempre ha mantenido un compromiso de liderazgo para aportar al fortalecimiento del sistema de educación nacional.

La pandemia mundial de la COVID-19

Entre 2020 y 2022, enfrentamos una pandemia sin precedentes. La pandemia global ocasionada por la COVID-19 recrudesció las problemáticas políticas, sociales y económicas preexistentes en diferentes países del mundo y generó otras nuevas en diversas escalas de los territorios. Un aspecto aún más desafiante es que además de la emergencia de salud pública y de la crisis económica, la pandemia afectó el núcleo emocional de las sociedades y aceleró la necesidad de repensar y construir nuevas respuestas institucionales en todos los frentes (ONU, 2020). En Colombia, la pandemia global efectivamente se sumó a un conjunto de fenómenos y asuntos centrales para la nación, que se venían perfilando años atrás, y que se conectaron de forma inexorable con el contexto de la Universidad, por ejemplo, una reorganización y una nueva intensidad en el uso y dependencia del componente tecnológico, de las herramientas y los espacios digitales, que adquirieron mayor importancia en ese contexto.

Durante la pandemia la Universidad Nacional de Colombia se mantuvo viva, activa, solidaria y sostenible. Salimos adelante de ese largo y dramático momento gracias a un liderazgo colectivo que hace de nuestra comunidad universitaria un cuerpo vivo que aprende, que se adapta, que es flexible y solidario internamente y con la sociedad.

La importancia estratégica de la salud para la nación

Desde hace varios años, diversas voces han venido proponiendo una estrategia integral para mejorar el sistema de salud en Colombia, abordando específicamente la deficiencia en la oferta de personal de salud capacitado y las necesidades de atención en salud a la población más vulnerable. Una de las causas importantes de

esta deficiencia se atribuye a la disminución de la participación de las instituciones de educación superior públicas en la formación de profesionales, de investigación e innovación en temas de salud. La pandemia vino a confirmar esta impostergable necesidad de fortalecer el sistema de salud en el país desde los hospitales universitarios.

Así, se reafirmó la importancia de potenciar el Hospital Universitario Nacional (HUN), sustentado en un proyecto académico de expansión ambicioso, el lugar idóneo de la integración de los objetivos asistenciales, científicos y pedagógicos de nuestra institución.

Asimismo, distintos informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), ya señalaban que Colombia tenía un déficit de Talento Humano en Salud (THS). Se estimaba que en la Región Antioquia, Córdoba y Chocó se requería cerca de 12 000 médicos, 70 000 enfermeras o enfermeros y más de 6000 profesionales en el área de farmacia. Esto fundamentó la creación de la Facultad de Ciencias de la Vida en la Subregión del Oriente Antioqueño, la cual aportará profesionales inter y transdisciplinarios de la más alta calidad a toda la nación, a través de programas de formación integral en medicina, enfermería y química farmacéutica.

Garantizar el derecho a la salud y reestructurar con ese fin el sistema de salud es parte de las propuestas que la UNAL ha planteado en estos últimos años para superar los problemas del sector. El acceso universal, equitativo y de calidad a la salud pública colectiva e individual fue uno de los principales reclamos de las manifestaciones sociales, desde hace décadas, y las crisis sanitarias hicieron aún más visible este problema, dadas las múltiples dificultades y falencias del sistema.

La construcción de lo nacional desde los territorios

Las comunidades y sus territorios, muchos de ellos fronterizos, muchos de ellos afectados por múltiples problemáticas como la

pobreza y el abandono estatal, la violencia, el narcotráfico, la deforestación y el daño ecológico, etc., pero que son todos lugares tan ricos en cultura, potencialidad de sus comunidades y de su biodiversidad. La Universidad Nacional de Colombia es privilegiada al tener sedes en estos territorios, como motores de fortalecimiento institucional y desarrollo de tejido social y científico tan importantes en la construcción de nación, de paz, en el desarrollo con las comunidades y en el relacionamiento con los países vecinos.

Así, era necesario renovar las miradas al territorio y co-construir con sus comunidades, lo cual fue el compromiso que asumimos de la mano con las Sedes de Presencia Nacional y Andinas, en las distintas regiones del país. La presencia de la UNAL en los territorios del país, a través de un Modelo Intersedes que supera la visión de una universidad multisedes, es un reconocimiento al valor de la autonomía, de la diversidad, de la diferencia contextual de cada Sede, pero que a su vez se integra, converge, concurre y se responsabiliza con las demás, para la construcción de identidad y propósitos comunes capaces de fortalecer el proyecto de nación con el que está comprometida nuestra institución.

La lucha contra la corrupción en el país

Siendo conscientes que la corrupción es tal vez el más grave problema que enfrenta Colombia, al ser la base de la erosión masiva de derechos fundamentales, de la corrosión de la democracia y de la confianza pública, necesarios para el progreso social, vimos fundamental que la transparencia, la ética, la transversalidad de las conductas probas y de las buenas prácticas estuvieran siempre en el fundamento de los planes, programas y proyectos de la Universidad Nacional de Colombia.

También promoviendo esas conductas y valores en el Estado colombiano y en las ciudadanías, con cátedras, capacitaciones y colaboraciones para la transparencia, la eficiencia y la selección objetiva en el sector público.

La atención y promoción de los enfoques de género, la diversidad, la equidad y la inclusión

Aunque como instituciones de educación superior en Latinoamérica nos hemos venido alineando desde hace años a los propósitos, acciones y valores para el cumplimiento del quinto objetivo de la Agenda 2030 de la ONU: «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas», estos esfuerzos requerían la formulación de políticas públicas e institucionales para fortalecer las estrategias de sensibilización, capacitación, prevención, mitigación y sanción de las violencias basadas en género en nuestra Universidad.

El papel que juegan las universidades para un país, sean del ámbito público o privado, es estratégico en virtud de generar espacios de pertenencia y cohesión social que permiten que sus miembros tengan más posibilidades de relacionarse de forma colaborativa e innovadora, para orientar las salidas a las crisis de forma ética, equitativa y democrática, impulsar la inclusión, la equidad de género, el reconocimiento de la diversidad y la integración de distintas culturas y cosmovisiones, promover un bienestar colectivo y de liderazgos positivos, además de fomentar la construcción de ciudadanías informadas, responsables, participativas y solidarias (Banerjee y Ceri, 2016).

Era necesario trabajar en nuestras nueve sedes para atender y promover los enfoques y las acciones afirmativas a favor de la equidad y el respeto por las diferencias de género, la eliminación de barreras físicas, sociales y comunicativas para las personas en condición de discapacidad, así como en la promoción de la igualdad de oportunidades para todos y todas en el ámbito académico y de la vida.

Una nueva institucionalidad y nuevas rutas en la ciencia, la tecnología y la innovación

En 2019, el Gobierno nacional oficializó un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MinCiencias) con la expectativa de dilucidar y ejecutar una política más clara para el desarrollo del país, que

permitiera alinear a todos los actores nacionales (investigadores, empresarios, gobierno y la sociedad civil).

Al tiempo, el Gobierno conformó la Misión Internacional de Sabios que, mediante su informe entregado el 5 de diciembre de 2019, recomendó una ruta de navegación con 65 propuestas en ciencia, tecnología e innovación para el país a desarrollar en los próximos años (Domínguez, 2020). Así, la Misión contempló tres retos principales para transformar el país: Colombia BioDiversa, Colombia Productiva y Sostenible, y Colombia Equitativa (MinCiencias, 2019). Tan pronto salió el Informe y las recomendaciones de la Misión de Sabios, la Universidad inició un proceso de análisis y estudio para trabajar, como comunidad universitaria, alrededor de las recomendaciones hechas por la Misión de Sabios. Los retos formulados por esta Misión son afines a la misionalidad de la Universidad Nacional de Colombia y nos condujeron a identificar estrategias para fortalecer el Sistema de Investigación y Extensión UNAL (SIEUN) con los grupos de investigación, los centros de excelencia, los centros de pensamiento, el Instituto de Liderazgo Público -ILP-, UNAL Innova, redes, cátedras temáticas, extensión solidaria, etc., (Montoya, 2020).

Igualmente, en 2020, MinCiencias y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) dieron a conocer el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) que propuso la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación -CT&I 2021-2030. El objetivo de esta política es el de «incrementar la contribución de la ciencia, la tecnología y la innovación al desarrollo social, económico, ambiental y sostenible del país, con un enfoque incluyente y diferencial». Así, los PGD tuvieron la tarea de integrar estas orientaciones de política y formular programas y proyectos para fomentar la CT&I en Colombia desde la Universidad.

Las artes, las humanidades y el deporte en la formación integral de los ciudadanos

Esta rectoría, siguiendo el legado vivo de la reforma universitaria de los años sesenta, centró enormes esfuerzos para que las artes, la cultura, la actividad física, el deporte y, en general, el bienestar,

consolidaran su papel protagónico y volvieran a vibrar en la vida universitaria. Esto fue de enorme importancia para el retorno y el cuidado de la salud física y mental de todos los miembros de la comunidad académica durante y luego del contexto de pandemia.

En estos esfuerzos y líneas propositivas, la formación integral fue la llave y allí entraron de manera clave las artes, la cultura, las humanidades y el deporte. Esta idea forma parte de la esencia, del *ethos* de la formación en la Universidad Nacional de Colombia. No en vano, grandes rectores, como el profesor José Félix Patiño, defendieron con vigor la importancia de que los ciudadanos en formación, que pasan una parte importante de sus vidas estudiando en nuestros campus, se rodeen de la cultura, del arte y las humanidades.

*La necesidad de una mirada de largo plazo
en época de incertidumbre*

La transformación de las instituciones académicas, como cualquier otra organización, requiere la planeación estratégica con visión de largo plazo. Esta rectoría se comprometió con el diseño y construcción de un Plan Estratégico Institucional (PLEi 2034) de la Universidad Nacional de Colombia que respondiera a la necesidad institucional de anticipar y descifrar las transformaciones requeridas para honrar la misionalidad con la nación desde sus nueve sedes, en el marco de la gestión del conocimiento y como universidad de carácter público, nacional y latinoamericano.

Las distintas actividades realizadas en 2018 para construir mancomunadamente el PGD 2018-2021 dieron paso al PLEi 2034, en plena pandemia (UNAL, 2022). Un esfuerzo del más alto valor institucional realizado por una comunidad universitaria que le apostó a debatir sus diferencias y, luego, a identificar los principales consensos y, con base en ellos, definir un propósito superior compartido, un ADN organizacional, una visión, unos objetivos estratégicos, unos direccionadores y núcleos de planeación estratégica, con los cuales la institución debería avanzar con horizonte a 2034.

El Plan Global de Desarrollo 2022 – 2024 del *Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación* es el primero en ser orientado por el PLei 2034, logrando así la primera armonización de estos dos instrumentos de la planeación, tal y como lo establece el Acuerdo 238 de 2017.

El cambio climático y el desarrollo sostenible

Los cambios políticos, sociales, culturales y económicos relacionados con el entorno global se aceleraron en los últimos años e inciden, cada vez con más fuerza y determinación, en los propósitos y planteamientos de la Universidad Nacional de Colombia. Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), promulgados por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en 2015, son un ejemplo de tal consideración. La serie de temáticas en torno a los asuntos planetarios fundamentales tales como la paz, la pobreza, la justicia, la alimentación, la salud y la educación integral con un enfoque de equidad, de género, diversidad y de sustentabilidad, se deben integrar al fundamento de muchas políticas públicas del Estado y resultan relevantes y necesarias para orientar el accionar de la sustentabilidad en la educación superior.

Todas las proposiciones de la Agenda 2030 se consideraron de especial interés para la Universidad Nacional de Colombia y se partió del compromiso en formar parte de los acuerdos fundamentales entre las fuerzas políticas, económicas y sociales para el reconocimiento e implementación de estas acciones. El PGD 2018-2021, el PLei 2034 y el PGD 2022-2024 incorporaron varios componentes en esas direcciones.

El contexto internacional y la apuesta por el Sur

Para esta rectoría, se consideró indispensable que la UNAL fortaleciera su apuesta por el Sur liderando organizaciones regionales y que ampliara el intercambio de conocimientos fundamentales con otros países para la gestión del conocimiento y la gestión institucional, a fin de superar retos comunes.

La educación superior en América Latina se encontraba ante el desafío de asumir las problemáticas regionales por medio de herramientas, metodologías, métodos y categorías de análisis propios, capaces de generar las soluciones pertinentes. Con la pandemia, estos desafíos se incrementaron y confirmaron que las universidades iberoamericanas comparten objetivos y retos, de tal forma que se debía impulsar el diálogo y trabajo conjunto para fortalecer los intercambios, la movilidad y la investigación con una mirada hacia el Sur global. Es con los países de Latinoamérica y el Caribe que Colombia comparte más necesidades, problemas y posibilidades; partimos de una historia común, de un carácter dependiente del desarrollo capitalista, de unos arraigos étnicos, lingüísticos, sociales y culturales, etc., que han estructurado no sólo nuestros Estados y sociedades, sino la forma y el carácter de la inserción latinoamericana en el sistema global. Los espacios de cooperación deben extenderse por toda la región.

En ese contexto, desde 2019, la Universidad Nacional de Colombia asumió la presidencia de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC), una organización internacional constituida en 1949, que reúne a 250 universidades y a numerosas asociaciones, redes y organismos de cooperación de la región. Es un órgano consultor de la Unesco para la región y trabaja para fortalecer la educación superior en América Latina y el Caribe, fomentando la colaboración entre las universidades y demás miembros afiliados, promoviendo la integración regional en el ámbito académico. La UDUALC desempeña un papel importante en la defensa de la autonomía y los derechos de las universidades de la región, así como en la formulación de políticas públicas en el ámbito de la educación superior. Igualmente, la organización promueve actividades para la difusión de la investigación científica y el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre las universidades asociadas. En noviembre de 2022, la Universidad Nacional de Colombia fue anfitriona de la XXI Asamblea General de la UDUALC y fue reelegida por los rectores y rectoras de la organización para presidir por otro periodo este organismo, hasta 2024.

Así, la anterior mirada a las trece dimensiones del contexto en el cual se formuló el *Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación*

dan una lectura acerca de los retos de universidad, país y planetarios. Ahora veamos las respuestas a ese contexto, que impulsaron las transformaciones culturales requeridas y solicitadas por el conjunto de la Universidad.

El Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación

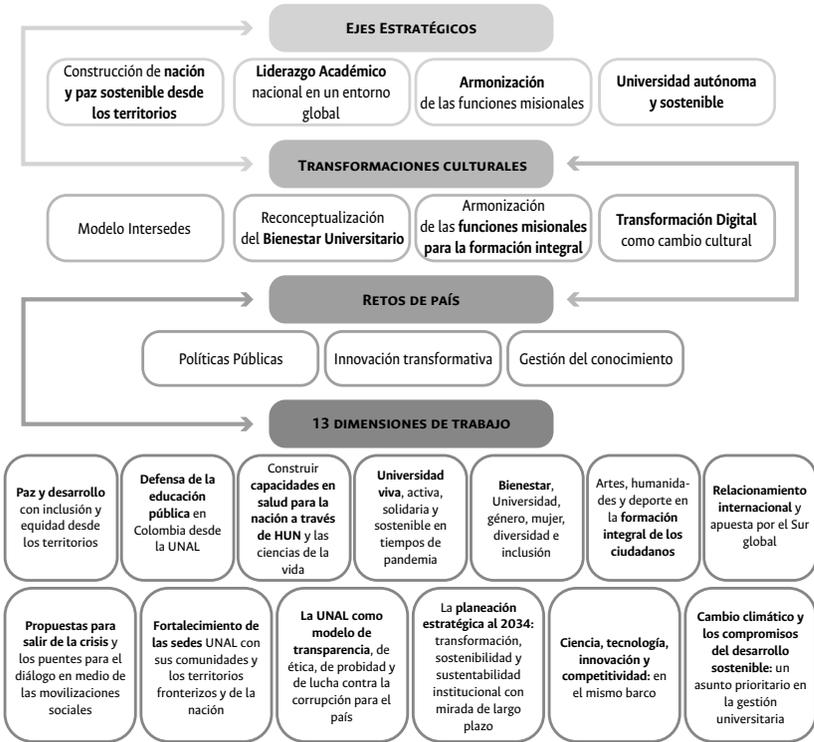


Figura 1. Mapa conceptual del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación.

El contenido de la propuesta rectoral, que en su conjunto orientó los PGD de los periodos 2018-2021 y 2022-2024, estuvo estructurado de forma coherente y continua alrededor de cuatro ejes estratégicos, los cuales abordaban ya diversas dimensiones del contexto a través de la armonización de las funciones misionales para la formación integral, el liderazgo académico nacional en un entorno global, la construcción de nación y paz sostenible desde los territorios, y la Universidad autónoma y sostenible:

- Formar ciudadanos socialmente responsables como agentes de cambio ético y cultural. Armonizando las funciones misionales de la Universidad para promover la participación de los estudiantes en la gestión del conocimiento, con currículos abiertos y flexibles, sustentados en las artes, las humanidades, la ciencia, la tecnología y la innovación. Formar profesionales íntegros con altísimas calidades humanas y ciudadanas.
- Fortalecer el carácter nacional de la Universidad con la participación y el desarrollo equilibrado en nuestras nueve sedes, para ser un actor propositivo en el Sistema Nacional de Educación, fomentando la innovación pedagógica y científica para la gestión del conocimiento, la articulación y cooperación entre las instituciones del sector, del Estado, los sectores productivos y la sociedad, y llegar a cada rincón del país. Así forjamos un proyecto de nación, buscando soluciones a las necesidades del país y desarrollando nuestras propias capacidades.
- La Universidad constructora de paz desde los territorios, como generadora de transformaciones culturales, científicas y tecnológicas, contribuyendo a la reconstrucción del tejido social y el desarrollo sostenible para la equidad. Mediante las nueve sedes buscamos integrar a los actores para promover la creación artística, científica, tecnológica, la innovación y la competitividad, acorde a las necesidades de cada localidad y región, en el marco de un proyecto general de nación.
- El desarrollo institucional sostenible, con una gobernanza que promueva el liderazgo colectivo, donde la Institución crezca de forma colaborativa. Con una normativa coherente en todos los niveles, construida desde las particularidades de cada sede, con ejecución descentralizada y mecanismos que

permitan el seguimiento, la evaluación y el mejoramiento constante de la Institución, esto soportado en un sistema de gestión de calidad, en un sistema nacional de planeación y en una transformación digital que involucra el cambio cultural en materia organizativa.

Estos ejes de política integrados se denominaron el *Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación*, impulsados a través de unas transformaciones culturales requeridas, necesarias para hacer un tejido entre los ejes estratégicos, los programas y los proyectos de los PGD.

Los motores de transformación cultural debían leer el contexto y ser propositivos, proactivos, que permitieran enfocar las tareas de cambio institucional para potenciar la misionalidad y los valores como Universidad autónoma y sostenible del siglo XXI. Identificar estas transformaciones, y acordar su impulso, implicó la participación de todos los actores de la comunidad universitaria, pues no sólo involucraban decisiones y gestiones de los niveles directivos, sino que requerían, para transformar la realidad presente y futura, ajustes graduales de valores, creencias y comportamientos individuales e institucionales, hasta ser incorporadas como respuestas apropiadas colectivamente.

Teoría de la U



Fuente: Theory U: Leading from the Future as It Emerges - Otto C. Scharmer

Figura 2. Mapa conceptual de la transformación basada en la teoría de la U.

En consecuencia, se dispuso, en estos años, de una serie de espacios e instrumentos para recoger aportes y opiniones, con documentos insumo, herramientas pedagógicas, comités, talleres e instrumentos de participación digital, como la plataforma de innovación abierta de UNAL Innova. Esto permitió enriquecer y darle fuerza de acción a los PGD, al PLei y a muchas otras formulaciones de política, que buscaron potenciar las capacidades de nuestra comunidad universitaria para aportar soluciones estructurales de la Universidad y a enfrentar las problemáticas nacionales y planetarias.

Cuatro cambios o transformaciones culturales se plantearon:

- la Armonización de las Funciones Misionales para la Formación Integral;
- la Reconceptualización del Bienestar Universitario;
- la Transformación Digital como cambio cultural y
- el Modelo Intersedes.

Gracias a estas transformaciones y las estrategias impulsadas por la UNAL como *Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación*, logramos aportar a la solución de los retos de país a través de:

- *Políticas públicas*: al contribuir en su diseño y formulación con argumentos académicos e interdisciplinarios y enfocadas en la solución de las problemáticas nacionales y locales, a favor del bien común.
- *Innovación transformativa*: impulsando un cambio cultural y de estilo de vida en los ciudadanos, con nuevas relaciones entre el Estado, el mercado, la sociedad y el medio ambiente para beneficiar el desarrollo de las comunidades desde los territorios. El conocimiento para generar bienestar social y desarrollo económico.
- *Gestión del conocimiento*: al más alto nivel, para afianzar la educación y la formación integral, la ciencia y

la tecnología como motores de la innovación social y la innovación tecnológica en las comunidades.

El alcance de las transformaciones culturales

La Universidad acometió las tareas de transformación cultural en ejercicio de su autonomía para potenciar su misionalidad y sus valores institucionales. Aquí una síntesis de los desarrollos principales en los cuatro motores de transformación cultural de la UNAL como *Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación* para el periodo 2018-2024.

En la armonización de las funciones misionales para la formación integral

Recuperar el sentido original del componente de fundamentación, que se venía reduciendo a una serie de cursos básicos de la disciplina o profesión. Para corregir esto, se implementaron los «Estudios Generales» o «año de fundamentación». Se trata, por una parte, de la creación de espacios para el desarrollo de las capacidades que requiere la vida académica: el ejercicio del diálogo y de la argumentación consistente; la lectura crítica; la escritura coherente, comunicativamente eficaz y consciente del valor de la corrección y de la forma; y el trabajo colaborativo. Por otra parte, se trata del análisis crítico de problemas del contexto y de la reflexión colectiva sobre el sentido epistemológico, ético y social del conocimiento. La experiencia de la Sede La Paz es interesante en ese sentido, donde el «año de fundamentación» ha demostrado su eficacia para el desarrollo de la cultura académica, el pensamiento crítico y el desarrollo de actitudes de cooperación y de compromiso con los problemas de la región, lo que muestra la validez de este modelo. La fundamentación es también clave para cerrar la brecha entre quienes vienen de una educación secundaria de alta calidad y quienes no han tenido la fortuna de adquirir las herramientas básicas de la cultura académica; así, la fundamentación no sólo es esencial para una formación integral, es un factor de inclusión y de equidad.

La Evaluación de la Reforma Académica, transcurridos más de diez años del Acuerdo 033 de 2007 del CSU, requería una evaluación de sus logros, de las tareas pendientes y de su vigencia. Para tal fin se analizaron diferentes aspectos como la evolución de los planes de estudio producto de esta reforma, el impacto financiero que ha tenido su implementación, las percepciones sobre los principios expuestos en el Acuerdo 033 y su puesta en marcha, y la evolución que se logró en la pedagogía en la UNAL. Así mismo se adelantó una evaluación de los programas de admisión especial PAES y PEAMA respecto a su articulación con la investigación y extensión, el desempeño de los estudiantes admitidos por estos en comparación con los matriculados que no pertenecen a ellos, su impacto regional y las modalidades pedagógicas implementadas en las sedes de Presencia Nacional. Se ha construido una hoja de ruta para realizar los ajustes al Acuerdo 033 de 2007, a partir de las recomendaciones de la evaluación.

La consolidación de los Grupos de Estudio Autónomo (GEA) y de la Escuela Nacional de Pares-Tutores (ENPT), germinados en la Sede Bogotá y extendidos a las demás sedes, y que se han constituido en componentes clave para desarrollar la autonomía y el desempeño académico de los estudiantes, al fortalecer los conocimientos y habilidades relacionados con los procesos de aprendizaje significativo, especialmente en los estudiantes de las regiones PEAMA.

Estimular y replicar diversas experiencias significativas pedagógicas de la Universidad. Estas acciones se fundamentan en el ideal educativo expresado en los fines misionales y en la reforma académica para reconocer los avances de la pedagogía contemporánea. Ha implicado el compromiso de los profesores y de los estudiantes con el aprendizaje permanente y ha exigido una reflexión colectiva y sistemática de los profesores y los investigadores sobre los problemas pedagógicos, así como sobre el carácter formativo de la investigación y la extensión. La pandemia mostró evidencias en la voluntad de muchos docentes de comprender mejor los problemas de la enseñanza y la capacidad innovadora y creativa de nuestros académicos.

Así, hoy la UNAL cuenta con diversas experiencias transformadoras importantes que acogen diversas estrategias pedagógicas, entre ellas:

- *El aprendizaje basado en problemas o en proyectos (ABP)* como base de la formación investigativa que trata de acercar las actitudes y las formas de trabajo de la investigación a la docencia, e implica una relación activa con el conocimiento y forma en el *ethos* de la investigación.
- *El aprendizaje situado*, basado en la experiencia y orientado a estudiar y resolver problemas del contexto, clave en la comprensión del papel social del conocimiento y en el descubrimiento de las posibilidades de contribuir al mejoramiento de la vida colectiva. Esta forma de aprendizaje es especialmente relevante en las actividades que se adelantan con las comunidades regionales, y en general en los espacios en los que se trabaja en proyectos conjuntos con la sociedad, la empresa y el Estado.
- *El aprendizaje colaborativo*, basado en la comunicación, en los objetivos compartidos, en el intercambio de saberes, en la búsqueda y construcción de acuerdos y en el apoyo mutuo, coherente con la formación de valores como la solidaridad, el respeto por el otro, la escucha activa y el compromiso con el trabajo colectivo. Sobra señalar la importancia que esta forma de trabajo tiene en la formación ciudadana. El trabajo colaborativo de los docentes alrededor de problemas pedagógicos es quizá la estrategia más eficaz para la necesaria formación pedagógica de los profesores.
- *El aprendizaje autónomo*, que se desarrolla a su vez en aprendizaje colaborativo en los Grupos de Estudio Autónomo (GEA), en los que se reúnen los estudiantes con dificultades en ciertas asignaturas y trabajan

con el apoyo de pares tutores. Allí se estimula la disposición a pensar, a decidir y a actuar con autonomía, a partir de criterios y razonamientos propios, y la disposición a prever, a valorar y a asumir responsablemente las consecuencias de la propia acción. La experiencia de los GEA y los pares tutores es un buen ejemplo de lo que la Universidad puede aprender de sí misma. La tutoría recoge los aportes de las nuevas pedagogías. El buen tutor presta atención a su interlocutor, lo espera, lo cuida, desea que comprenda y, si inicialmente no lo logra, no se da por vencido.

La Renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad, gracias a la mejora continua a través de los procesos de autoevaluación y evaluación externa de los programas curriculares, con base en los principios de autorregulación consecuentes con las metas institucionales y los referentes de evaluación reconocidos nacionalmente por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y otras agencias particulares. La UNAL logró la renovación de su acreditación para las nueve Sedes por el máximo de tiempo posible (diez años). Nuestra institución se encuentra acreditada, en el conjunto de sus sedes, en virtud de la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su responsabilidad social. Dicha renovación fue posible gracias al nuevo Modelo Intersedes de la Universidad, que permite compartir nuestras experiencias, trabajo y saberes con las comunidades, impulsando la gestión del conocimiento para la solución de problemas sociales al más alto nivel.

El fortalecimiento del Sistema de Investigación y Extensión (SIEUN), la creación del Instituto de Liderazgo Público (ILP), la consolidación de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU), los Centros de Pensamiento, los Centros de Excelencia, el Sistema de Laboratorios de la UNAL, la creación Mentor y Rotorr, que, junto con la construcción de alianzas y la suscripción de convenios nacionales e internacionales (837 convenios vigentes a 2022, de los cuales 647 son internacionales y 190 nacionales), la movilidad estudiantil y docente, las convocatorias de investigación, extensión, creación e innovación, han

promovido el intercambio de saberes en las diferentes áreas estratégicas de gestión de conocimiento, el liderazgo colectivo y el trabajo colaborativo e interdisciplinario interesedes para contribuir a la solución de las necesidades y problemáticas institucionales, regionales, nacionales o globales estratégicas.

Las nueve sedes de la UNAL con sus programas y equipos de Innovación, Transferencia y Emprendimiento a través del Modelo Interse-des apoyan la consolidación de los ecosistemas de Ciencia, Tecnología e Innovación en sus regiones de influencia, y han consolidado alianzas estratégicas con entidades a nivel nacional como Innpulsa y la región de Manizales, con el sector productivo, así como con prestigiosas entidades como el MIT; además de aumentar significativamente la participación de la UNAL en ferias de Innovación y Emprendimiento en todos los rincones del país.

El proyecto académico que sustenta la Expansión del HUN, siendo este un proyecto del más alto interés institucional de los PGD de la rectoría entre 2018 y 2024. Allí, la Universidad Nacional de Colombia se planteó la oportunidad del trabajo interdisciplinar, colectivo y colaborativo para aportar a todos los niveles de funcionamiento del Hospital Universitario en la Sede Bogotá. Para consolidar ese proyecto académico se estableció una ruta de construcción colectiva del Plan Institucional de Expansión del Hospital Universitario en la que participaron 133 profesores de nueve facultades de la Sede Bogotá, quienes se reunieron para trabajar y aportar desde cada una de sus áreas de conocimiento para ofrecerle al Hospital una visión que cumpliera con las nuevas tendencias en salud en el mundo:

- Un hospital con un modelo de atención basado en valor agregado, de manejo integral centrado en el paciente, la familia, la comunidad y la población, con calidad y humanismo.
- Un papel más relevante de la atención primaria en salud y la salud pública desde el hospital para la comunidad y la población. Se pretende tener la capacidad de generar acciones de base comunitaria y poblacional que faciliten el proceso de promoción en

salud y prevención de la enfermedad y que sean sensibles al contexto cultural en el que se desarrollan.

- Que la telesalud/telemedicina tenga un papel protagónico, para el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación, así como en la interacción con comunidades y áreas de influencia de barrio, ciudad, país y región. Este aspecto es fundamental en el marco de las particularidades que tiene el país, con amplia diversidad, zonas dispersas, otras densamente pobladas, zonas con difícil acceso, con pobres vías de comunicación, y muchas en situación de conflicto-posconflicto, que dificultan, geográfica y socialmente, el acceso a los servicios de salud.
- La teleeducación para la formación profesional, de pacientes y de la comunidad. En el caso de los pacientes y la comunidad, estas estrategias de teleeducación tendrán como base a las comunidades para la construcción de estas, partiendo de sus necesidades, modos de vida, contexto y cultura y estarán soportadas con las tecnologías más avanzadas disponibles.
- Ingeniería de tejidos y trasplantes: usando la medicina de precisión, disminuyendo las tasas de eventos adversos e incrementando la satisfacción de los pacientes.
- Medicina personalizada: esta mejora los procesos de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación usando las nuevas tecnologías en análisis de datos, proteómica, genómica, microscopía electrónica y espectrometría de masas.
- Robótica (para diagnóstico, tratamiento y rehabilitación): incorporación de los recientes desarrollos en la robótica e inteligencia artificial para facilitar la realización de tareas en el hospital en diversas áreas y especialidades.

- Hospital digital: uso de los sistemas de información y las técnicas de análisis de grandes bases de datos para informar sobre la toma de decisiones médicas en el cuidado de los pacientes y para asesorar la toma de decisiones financieras mediante el uso de la inteligencia de negocios.

Los tres ejes cruciales del proyecto son: 1) que sea un hospital transterritorial, lo que quiere decir que no sólo beneficie a Bogotá; 2) que tenga como base la humanización, fundamental para la atención y el acompañamiento integral de los pacientes; y 3) la innovación, con la cual el Hospital debe seguir siendo de cuarto nivel, orientándose hacia la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico.

Con un proyecto académico y de servicio a la nación de tal ambición, se tiene contemplado una infraestructura con un diseño arquitectónico en conexión con la naturaleza, que soporte 509 camas de hospitalización, 80 consultorios, 13 salas de equipos de imagenología, 20 quirófanos, 84 camas de UCI y 46 boxes de urgencia. Además, contará con un edificio de investigación en Salud Humana vinculado al HUN y sus posteriores fases de expansión, que permitirá integrar diferentes áreas de conocimiento más allá de las que tradicionalmente se encuentran dentro del contexto hospitalario. En la primera fase del proyecto se planea la construcción de cerca de 86 000 m², y para la segunda más de 62 000 m². Se realizó la invitación internacional a diversas firmas de arquitectura especializadas en hospitales universitarios, de las cuales 10 respondieron, y la seleccionada por su trayectoria y potencial fue el grupo Barcelona Global Design.

Por su parte, los estudios correspondientes a la prefactibilidad financiera se desarrollaron bajo la asesoría de Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID) de la Facultad de Ciencias Económicas mediante un proceso de invitación abierta en el cual fue seleccionada la firma IDOM, empresa internacional de consultoría, ingeniería y arquitectura con amplio reconocimiento internacional y una vasta experiencia en la estructuración de megaproyectos para el sector salud, garantizando así la consolidación de un proyecto de primer nivel de acuerdo a los estándares internacionales desde

todos los enfoques de desarrollo proyectual para el sector salud. La estructuración y socialización del proyecto para las soluciones de financiación y sostenibilidad están a cargo de la Financiera de Desarrollo Nacional (FDN), que permitan iniciar la licitación de construcción.

Formación integral para las ciencias de la vida, con la creación de la Facultad de Ciencias de la Vida en la Subregión del Oriente Antioqueño, la cual ofrecerá tres programas relacionados: Medicina, Enfermería y Química Farmacéutica. Su funcionamiento permitirá formar a 3240 estudiantes en los próximos tres años, con una planta de 226 docentes. Esto implicó también ampliar y fortalecer las capacidades del Laboratorio Genómico *One Health*, que ha sido fundamental en los aportes de la Universidad a los estudios de las enfermedades en las regiones colombianas.

La Reforma a la Extensión UNAL, la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH) y la operación de programas Técnicos y Tecnológicos, a través del Acuerdo 011 de 2023, una nueva normativa que generamos para fortalecer la función misional y sustantiva de extensión, entendiéndose como una interacción de aprendizaje recíproco y co-construcción de conocimiento, que parte del reconocimiento de la diversidad de saberes, cuyo encuentro fomenta el surgimiento de nuevas categorías de pensamiento, la reflexión crítica y la transformación social, y contribuye al bienestar de las comunidades, la solución de problemas locales, regionales, nacionales y globales, la construcción de nación y la formación de seres humanos integrales. Entre los principios que rigen la extensión y que allí consignamos se encuentran la idoneidad y pertinencia académica y social, la interdisciplinariedad, el trabajo interfacultades e intersedes, la armonización de funciones misionales y la solidaridad.

Con esta normativa involucramos a nuevos actores del sistema universitario UNAL para que hagan parte de la estructura de la función misional de extensión. Se constituye entonces un Comité Nacional de Extensión en el cual estarán, entre otros, un(a) delegado(a) por cada una de las comisiones de área del Consejo

Académico, así como dos representantes profesoriales y dos representantes estudiantiles.

Una importante novedad aquí es la concepción de la extensión como un proyecto, dimensionando que requiere una adecuada formulación, con mecanismos de seguimiento y de gestión del riesgo. De igual forma, incluye la formación para la extensión, en el que se crea un programa estratégico para fortalecer las capacidades en gestión financiera, relacionales y éticas del capital humano que interviene en la gestión y ejecución de estos proyectos.

En propiedad intelectual, esta normativa recoge importantes logros como propender por que la UNAL pueda hacer uso no exclusivo, gratuito y con fines académicos de los productos académicos de extensión en acuerdos de voluntades; conservar la titularidad de los derechos de propiedad intelectual sobre activos de conocimiento previos que sean utilizados en proyectos de extensión; mandato para incluir en la normativa interna disposiciones asociadas a propiedad intelectual y extensión, lo cual se puede traducir, por primera vez en veinte años, en la necesidad de formular un nuevo reglamento institucional de propiedad intelectual; crea la modalidad de innovación, transferencia de conocimiento y emprendimiento, evolución natural de la modalidad de gestión tecnológica e innovación; y deroga las resoluciones que venían reglamentando la modalidad de extensión de gestión tecnológica e innovación, lo cual incluye la creación de *spin off*. Algunos de estos alcances serán establecidos en sus respectivas reglamentaciones.

Un componente disruptivo para la UNAL, que queda en esta nueva normativa, es integrar como modalidades de extensión la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH) y la gestión operativa y financiera de programas curriculares de formación técnica profesional y tecnológica, es decir, proyectos de extensión que operan programas curriculares de formación técnica profesional y tecnológica, financiados por fuentes externas para la formación de cohortes específicas de estudiantes. Esto nos remite a la necesidad como universidades de aportar a la formación integral de la educación técnica y tecnológica en nuestro país, desarrollando actitudes ciudadanas y

aptitudes cognitivas a este nivel. Al igual que la formación universitaria, la educación técnica y tecnológica debe estar bien fundada y construirse sobre los aportes de las seis áreas del conocimiento, de manera interdisciplinar. La formación integral en estos currículos requiere nuevos espacios de reflexión sobre la importancia de la formación ciudadana requerida para asumir la responsabilidad que implica gestionar socialmente este conocimiento.

La Universidad Nacional de Colombia, entonces, ha manifestado su intención de abrir la puerta a las experiencias y a las acciones de formación técnica y tecnológica en el eje misional de la extensión, independientemente del nivel de escolaridad y el territorio, para integrarlas con los demás niveles y modalidades del modelo académico UNAL, que dé respuesta a las demandas de las comunidades y de su desarrollo productivo.

En la reconceptualización del Bienestar Universitario

La reconceptualización del Bienestar Universitario desde la perspectiva del Bien Ser y Buen Vivir, que es ante todo una transformación de carácter político, es transitar hacia una Universidad que define el propósito superior del Bienestar Universitario como el cuidado de la vida en todas sus manifestaciones, la vida propia, la de los demás, la vida universitaria, la vida del planeta. Una Universidad que entiende que no es posible una educación superior de calidad sin considerar el papel fundamental que juega el Bienestar en el desarrollo de las capacidades integradas a la formación personal, académica, ética y ciudadana de los/las estudiantes, es decir, a su formación integral.

Transitar hacia el horizonte conceptual propuesto ha requerido ajustar y actualizar el marco normativo institucional que respalde la misión renovada del Bienestar Universitario, que lo posicione en la estructura organizacional, que actualice su organización y operación, que imprima un nuevo carácter al manejo de los asuntos convivenciales y disciplinarios en la comunidad universitaria, que defina la naturaleza e instancias responsables del bienestar estudiantil y del bienestar docente y administrativo. En esa dirección

apunta la Vicerrectoría de la Vida Universitaria, como eje para la reorganización del Sistema de Bienestar y Vida Universitaria, cuyo documento conceptual hace parte de esta serie de documentos universitarios. Efectivamente, se han venido definiendo con la comunidad universitaria los ajustes necesarios en el Estatuto General y el Estatuto Estudiantil en sus disposiciones de Bienestar y Convivencia, así como la actualización del Sistema de Bienestar Universitario, su organización interna, estructura, funciones, áreas, programas y financiación. En ese mismo sentido, se deberá avanzar en la armonización de la normatividad que rige los asuntos de los servidores públicos, en lo que compete al Bienestar Universitario.

Fortalecer el enfoque de la inclusión para el fomento de la equidad, integrado a la consolidación de programas y proyectos, entre los que se encuentran la evaluación y actualización del Protocolo para la prevención y atención de casos de violencias basadas en género y violencias sexuales en la Universidad Nacional de Colombia y la construcción de la Ruta de acompañamiento a la comunidad universitaria: interacciones con estudiantes con discapacidad, impulsados por el Observatorio de Asuntos de Género y el Observatorio de inclusión educativa para personas con discapacidad.

Desde el Observatorio de Asuntos de Género, cuerpo colegiado de la Universidad encargado de evaluar las disposiciones del *Protocolo para la prevención y atención de casos de violencias basadas en género y violencias sexuales* y la *Ruta de Atención* allí establecida, se inició un proceso colaborativo y participativo para su revisión, luego de tres años de haberse implementado. Este proceso involucró, en términos generales, a la comunidad universitaria y, particularmente, a grupos y colectivas estudiantiles. También se elaboró un estudio de caracterización de la población docente y administrativa de la Universidad desde una perspectiva de género e interseccional, con un análisis de información documental y estadística de todas las sedes. Gracias a las recomendaciones producto de estas evaluaciones y estudios, actualmente trabajamos para darle una mayor jerarquía normativa dentro del ordenamiento jurídico de

la Universidad, que implica pasar de ser una Resolución de la Rectoría a un Acuerdo reglamentado por el Consejo Superior Universitario. Así mismo, estamos ajustando el componente conceptual y procedimentalmente acogiendo los lineamientos establecidos por la Resolución 14 466 de 2022 del Ministerio de Educación Nacional que busca fortalecer las estrategias de prevención y detección de las violencias basadas en género, así como mejorar las acciones de atención a las víctimas y su protección.

Por su parte, en el marco del «Pacto por la inclusión de todas las personas con discapacidad», del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, la UNAL trabajó con el Instituto Nacional para Ciegos (INCI) para lograr que su producción editorial llegara a personas en condición de discapacidad visual e impactar así su formación, capacitación y actualización. En consecuencia, la Coordinación de la Oficina de Edición de la Editorial UNAL preparó un listado de publicaciones para la Biblioteca del INCI con el fin de nutrir el catálogo de publicaciones en formatos asequibles con contenidos digitales inclusivos en PDF o Word, y libros hablados a través de la aplicación móvil Biblioteca INCI, los cuales contribuirán a la educación inclusiva de las personas ciegas y con baja visión irreversible. También, se construyó la estrategia con las rutas preliminares de acompañamiento pedagógico para apoyar la actividad docente y las rutas de apoyo a estudiantes con discapacidad, y se realizó el piloto de la estrategia en las Sedes Manizales y Orinoquía. Se implementaron las estrategias de comunicación para la sensibilización de los temas de equidad de género y de perspectivas de diversidad, discapacidad e inclusión en la Universidad. Se desarrollaron talleres de capacitación al personal de las Oficinas de Ordenamiento y Desarrollo Físico sobre las disposiciones técnicas y normativas que favorecen la accesibilidad física en entornos educativos. Igualmente se orientó a las Sedes Bogotá, Medellín y Orinoquía en las referencias técnico-normativas de accesibilidad y las compras de equipos de apoyo a la movilidad.

La Política Institucional de Campus como Aulas, en las que las prácticas deportivas, las actividades culturales y creativas, los espacios para el debate y la socialización, entre otros, se fomenten y apoyen en todas las sedes y se constituyan como la base principal

para la formación de ciudadanos, creativos, felices y comprometidos con su comunidad. Son entonces los campus lugares para enseñar a vivir plenamente la vida a los estudiantes y sus actividades objeto de reconocimiento de créditos académicos. Estos cambios han requerido el fortalecimiento de las estrategias exitosas en el marco del Sistema Nacional de Bienestar, así como avanzar en la implementación de las fases del Plan Maestro de Alimentación, Infraestructura para el Bienestar, Alojamientos y Transporte, la promoción del enfoque de educación inclusiva para el fomento de la equidad, el reconocimiento de la diversidad e interculturalidad, y el fortalecimiento de la estrategia de Universidad Promotora de Salud. A la vez, la Universidad se constituye en un escenario para vivir plena y dignamente la vida con sus familias; por ello ha sido importante afianzar la gestión del Jardín Infantil, la Escuela UNAL, el IPARM y, especialmente, la Unidad de Servicios de Salud de la UNAL (UniSalud).

Garantizar la sostenibilidad financiera de UniSalud, fruto del trabajo colectivo de la comunidad UNAL y del respaldo de la asamblea de afiliados. La Rectoría adelantó las gestiones necesarias ante el Gobierno nacional y el Congreso de la República para modificar la legislación actual e incluir los recursos de beneficiarios cotizantes y segundos empleadores que garantizan la sostenibilidad de largo plazo (UniSalud), tal como quedó consignado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2023) y en la creación de una Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA) especial.

La gestión por UniSalud requirió el envío de una carta motivada a cada uno de los 296 parlamentarios del Congreso explicando la necesidad de incluir este artículo en el PND y solicitándoles apoyar la iniciativa. Igualmente, se realizaron reuniones con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para conseguir el aval del Gobierno nacional a la propuesta impulsada por la UNAL. Finalmente, el Congreso respaldó el Artículo incluido en la Ley del Plan y que fue sancionada por el Presidente de la República. Además, mientras se modificaba y reglamentaba la Ley, la Universidad y UniSalud crearon el Fondo Pro Unisalud que recoge aportes adicionales de afiliados y del presupuesto de la UNAL para garantizar la sostenibilidad financiera en los años 2023 y 2024.

Luego de nueve meses de trabajo, el Ministerio de Salud y Protección Social expidió la Resolución 1271 de 2023, por la cual el Sistema Propio en Salud de las Universidades Públicas puede recibir los recursos de beneficiarios cotizantes y segundos empleadores que garantizan su sostenibilidad de largo plazo, tal como quedó consignado en el PND. Este logro, del cual se beneficiarán diez universidades públicas del país, es relevante y estratégico para cuidar la salud y mejorar el bienestar de buena parte de los miembros de la comunidad universitaria y sus familias.

La Política Integral para Egresados y el Estatuto del Egresado, para los más de 350 mil egresados vivos, que son la fuerza que nos proyecta en los territorios y construye nación, identidad y orgullo UNAL incluso más allá de nuestras fronteras. Como embajadores de la Universidad desde el compromiso, la calidad, la excelencia, el aprendizaje continuo, la ética y la responsabilidad social son la expresión del espíritu universitario que entregamos a la sociedad. Hasta noviembre de 2020, la Universidad Nacional de Colombia carecía de una Política de Egresados, elemento esencial para el mejoramiento y el fortalecimiento de las relaciones y alianzas estratégicas con sus graduados. Esta política fue construida con aportes de egresados y egresadas, de organizaciones de egresados y coordinadores de Sede y aprobada a través de la Resolución 707 de 2020 de la Rectoría, marcando un punto de inflexión significativo en nuestro compromiso con la comunidad de egresados. Bajo el liderazgo del Programa de Egresados, esta normativa se consolida como una herramienta vital que permite involucrar a los graduados en las decisiones de la comunidad universitaria, contribuyendo así de manera activa a la edificación del país.

Avanzamos en la estructuración del Estatuto del Egresado ya que, en el relacionamiento y construcción de alianzas con diferentes actores, es imperativo considerar a la comunidad egresada como el cuarto estamento. Por lo tanto, hemos diseñado, desarrollado e implementado un nuevo Sistema de Información de Egresados (SIE), y consolidado la Red de la comunidad egresada, siguiendo las mejores prácticas y experiencias de otras redes de egresados en todo el mundo. Desde el proceso de formación se ha venido

proponiendo por generar reflexiones sobre los compromisos asumidos como egresados de una universidad pública, procurando el desarrollo de liderazgos colectivos y transformadores en sus contextos de influencia. Así, el Estatuto y la Red de Egresados buscan incrementar notoriamente la participación de los egresados en los procesos misionales de la Universidad y en las políticas institucionales. Los Unalistas se destacan por su capacidad para contribuir a otros procesos de enseñanza-aprendizaje.

La creación de una diáspora de conocimiento y el fortalecimiento de relaciones con Instituciones de Educación Superior nacionales e internacionales, algunas adscritas a la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC), son testimonio del impacto global de nuestro programa. Esto fomenta la cooperación y la participación de los egresados en grupos y proyectos de investigación, lo que contribuye al avance del conocimiento en diversas disciplinas. Además, se ha logrado incrementar el interés y la asistencia de la comunidad egresada en eventos académicos como las Cátedras de Egresados, el Campus Laboral UNAL, el Campus 3E, Pro-emprendedores, UNAliados, Feria de Asociatividad, entre otros; no sólo enriquecen la experiencia de los egresados, sino que también fortalecen los lazos con la Universidad y sus valores fundamentales. Finalmente, el Programa de Egresados en cada una de sus acciones y estrategias aborda y fortalece las debilidades identificadas por los pares evaluadores en los procesos de acreditación. Su labor conduce a robustecer ese relacionamiento entre la institución y sus graduados siendo evidencia de su impacto en la sociedad y de la calidad de sus programas curriculares.

En la Transformación Digital

La formulación e implementación de la Estrategia de Transformación Digital, necesidad que se hizo evidente en el empalme rectoral de 2018. A partir de la identificación del problema para avanzar en la maduración de la Transformación Digital, se convocó a profesores expertos de las Sedes Bogotá, Manizales y Medellín, para constituir un grupo que fue y ha sido acompañado y liderado desde el primer momento por la Rectoría. El proceso inició rápidamente con el taller de lanzamiento del

proyecto en Bogotá en agosto de 2018, donde se expuso que la Transformación Digital de la Universidad tiene como marco el Proyecto Estratégico Institucional con visión UNAL 2034 y continuó ininterrumpido con una secuencia de seis talleres de sensibilización en las sedes andinas y de presencia nacional, entre septiembre y octubre de 2018. Adicionalmente, el proyecto se fue nutriendo de otras experiencias, no sólo en el campo de la educación superior, sino también de ámbitos empresariales.

Como resultado general de estos talleres, se logró la identificación de imaginarios y expectativas sobre la Transformación Digital de la Universidad, dentro del contexto de las capacidades y necesidades de cada sede. Con base en las experiencias y expectativas de docentes y administrativos asistentes a cada taller, se realizó un ejercicio de identificación y priorización de los factores de cambio para, a partir de ellos, definir las estrategias consideradas como relevantes en el corto, mediano y largo plazo.

La Política de Transformación Digital, como cambio cultural y fundamento del Plan Estratégico de la Dirección Nacional de Estrategia Digital (DNED), nueva dependencia creada en 2019 a partir de la reestructuración de la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DNTIC) (Acuerdo 316 de 2019 del CSU), instancia que ejerce a su vez la secretaría técnica del Comité Nacional de Estrategia Digital, máxima autoridad en materia digital en la Universidad.

La DNED está conformada por dos divisiones: la de Tecnología y la de Universidad Laboratorio, con la finalidad de asesorar a la Universidad en el diseño, formulación y establecimiento de políticas, estrategias y prácticas en materia tecnológica y de cultura digital, que habiliten la gestión de la entidad en beneficio de la prestación efectiva de sus servicios y que, a su vez, faciliten la gobernabilidad y gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC).

Igualmente, la Rectoría y la DNED implementaron negociaciones directas con las casas matrices de las grandes compañías de servicios tecnológicos e informáticos nacionales e internacionales. En

el caso de Amazon, Google, Microsoft, por ejemplo, se negociaron acuerdos bajo las mismas condiciones ofrecidas por estas empresas para las universidades públicas en Estados Unidos. Esto incluía capacitación, trabajo en la nube, escalamientos, etc. Cuando se dieron las medidas de confinamiento social e interacción virtual en la pandemia, la UNAL tuvo la capacidad de gestionar, ahora con estos socios estratégicos, el aumento de capacidad de 10 000 a 80 000 usuarios, que es la población universitaria que se conectó, y multiplicar todos los canales virtuales y remotos, especialmente, el de *Google Meet*.

La División Nacional Universidad Laboratorio UNALab, dependencia que desde 2020 genera iniciativas para aprovechar y potenciar los distintos tipos de conocimiento gestionados por nuestros investigadores, estudiantes, administrativos, grupos de investigación y *spin-off* en la gestión académico-administrativa de nuestra Institución, en todas las áreas del conocimiento.

UNALab posibilitó, en 2021, la primera “Cátedra Nacional de Transformación Digital” para analizar la cultura de transformación digital como un fenómeno social y cultural. Este espacio invita a identificar y desarrollar aún más las capacidades y conocimientos de la comunidad universitaria en un trabajo intersección donde se suman los conocimientos y experticias de los talentos para la resolución de los problemas institucionales y de la nación.

La transformación de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, a partir de un análisis de la estructura de las áreas financieras y administrativas de la Universidad y una propuesta de mejoramiento que se realizó en 2019, como preparativos para la Transformación Digital de esta área vital para la Universidad. Antes de la transformación, la operación se encontraba fragmentada en los diferentes niveles Nacional, de Sede y de Facultad; en el Nivel Nacional se contaba con tres áreas financieras y administrativas (Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, Unimedios y Editorial UNAL), estructura que dificultaba definir un rol estratégico y de liderazgo para la formulación de políticas, lineamientos, directrices, normativas y procedimientos relacionados con aspectos financieros y administrativos a favor de las funciones misionales de la Universidad, y un

rol operativo más eficiente para atender las necesidades institucionales y optimizar los recursos correspondientes al Nivel Nacional.

En ese sentido, se presentó una propuesta de ajuste que fue aprobada mediante los Acuerdos del Consejo Superior Universitario 317 y 318 de 2019, los cuales modificaron las funciones de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa y la Planta de Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Colombia, respectivamente. De ese modo, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa pasó de tener una estructura de cuatro divisiones, dos secciones y un grupo, a sólo dos áreas de trabajo articuladas –Gestión Estratégica y Gestión Operativa–, aplanando la estructura organizacional de la dependencia y propiciando un trabajo mediante cadenas de valor alineadas con los procesos. A esto se suma la conformación de equipos de trabajo con dinámicas de resolución ágil de temáticas, bajo el espíritu estratégico.

Dicho cambio generó una concentración óptima de las capacidades de las unidades de gestión (Nivel Nacional, Unimedios y Editorial), para atender la operación de cualquiera de las sedes o áreas de la Universidad, en una figura diferente a las Unidades Administrativas de Facultades y Sedes de Presencia Nacional. En 2020, se puso en marcha la nueva estructura organizacional de la Gerencia, lo cual implicó reuniones de trabajo con los equipos para su organización, actualización de los manuales de funciones, inducción y reinducción del personal, entre otras actividades relacionadas con la gestión del cambio y del conocimiento

Igualmente, fueron armonizados los procesos de apoyo a las funciones misionales de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Adquisición de bienes y servicios y Gestión de bienes, los cuales estaban diseñados acorde con la estructura organizacional, en la que cada división o estructura correspondía a un proceso, y que no permitían un trabajo articulado como cadena de valor. Por lo anterior, se decidió realizar una transformación de dichos procesos, los cuales migraron a dos solamente: Gestión Financiera y Gestión Administrativa de Bienes y Servicios. Además, estos desarrollos y articulaciones han permitido el avance en los Centros de Servicios Compartidos, la Oficina de Dirección de Proyectos y la Unidad de

Proyectos Estratégicos mediante el modelo PMO (*Project Management Office*).

Estas transformaciones en la cultura organizacional y administrativa han implicado un trabajo con los equipos pares en las sedes, que sigue en proceso de mejora continua, que se acompaña del desarrollo de herramientas normativas, tecnológicas, operativas, entre otras, alineadas con las necesidades de los usuarios, como son: la implementación de la Central de Pagos, la facturación electrónica, el banco de terceros, el catálogo de clasificación presupuestal con estándares internacionales para entes autónomos universitarios, tarjeta débito prepago – proyectos, tutoriales virtuales para supervisores o interventores, solicitudes en línea y certificaciones contractuales.

Adicionalmente, dentro de la gestión financiera se resalta el desarrollo del modelo de costos para las actividades misionales, como instrumento para la toma de decisiones y que toma como base la información contable registrada en los estados financieros a cierre de vigencia de las cuentas, las cuales son clasificadas en agrupaciones definidas para la implementación del modelo. Además, en el marco del PLei, desde la vigencia 2022 se está trabajando en la construcción de instrumentos de seguimiento y control presupuestal en el mediano y largo plazo, que aporten para la sostenibilidad financiera y gestión de los recursos al interior de la Universidad.

El Centro de Pensamiento para el Fortalecimiento del Liderazgo y del Empoderamiento de la Mujer Colombiana en STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, por sus siglas en inglés), que en el año 2020 inició actividades. Desde allí nos hemos propuesto reducir las brechas de género para fortalecer las capacidades de innovación y ciencia de las mujeres de la comunidad universitaria y de las mujeres cabezas de hogar y gestoras sociales para contribuir en el desarrollo de sus proyectos de vida en las comunidades.

TeleUci y Telemedicina como herramientas de la Transformación Digital que aportan a las labores del Hospital Universitario Nacional (HUN). Gracias al trabajo adelantado en el Hospital de la Universidad, durante la pandemia se logró apoyar diversas regiones

ante la crisis sanitaria con herramientas de este tipo y habilitamos el *call center* 24 horas para atender a nuestra comunidad con apoyo psicosocial.

Desarrollos de cursos virtuales, aplicativos, Aulas STEAM y 360, con los cuales logramos que el 85 % de los 7500 cursos semestrales estuvieran en modalidad virtual, con los mismos parámetros de calidad de los cursos presenciales. Desarrollamos las aulas de ideación, de innovación 360 y de STEAM. Expedimos 18 425 diplomas de grado empleando la tecnología *Blockchain*, lo que facilitó a los egresados el acceso a actividades laborales y a los estudios de posgrado en otras universidades de Colombia y el mundo. Desarrollamos diversos aplicativos para web y celulares, entre ellos *#EstamosContigoUNAL* para el cuidado de la salud de la comunidad universitaria en el proceso de retorno a nuestras nueve sedes; entre muchas otras iniciativas tan significativas (Montoya *et al*, 2023).

De esta forma, el futuro de la Transformación Digital en la Universidad Nacional de Colombia debe avanzar para ser referente en el país y a nivel internacional, no sólo por su calidad educativa, sino, entre otros aspectos, por la articulación de la transformación digital aplicada de manera integrada en los procesos misionales y administrativos.

En el Modelo Intersedes

La Sede La Paz es un buen ejemplo del liderazgo y trabajo colaborativo propuesto en el Modelo Intersedes. Allí concurrieron las unidades académicas con programas homólogos en las Sedes andinas para discutir y acordar cómo poner en marcha los procesos de formación en los seis programas de pregrado propuestos para la formación integral de científicos y profesionales capaces de liderar la transformación regional. En compañía de profesores de esas unidades académicas se formularon conjuntamente las mallas curriculares de los seis programas de pregrado, evidenciando y proponiendo interacciones entre ellos. Algunos de los profesores y administrativos de las sedes andinas han acompañado los procesos de formación de las primeras cohortes, asumiendo el reto del modelo propuesto, centrado en un ciclo de fundamentación

sobre los diversos lenguajes de los saberes y priorizando los procesos de aprendizaje del estudiante, en formatos de aula compartida por varios profesores. Posteriormente han sido estas mismas unidades académicas de las sedes las que han participado en la formulación de los concursos docentes y la selección de la planta de profesores y administrativos. Como resultado, han surgido varios procesos de colaboración entre programas académicos y de gestión administrativa que potencian la idea de que las capacidades humanas, tecnológicas y de infraestructura pueden ser usadas por toda la UNAL, sin importar en qué sede se encuentren.

Fortalecer las Sedes UNAL a través del Modelo Intersedes, política que se intensificó en este periodo rectoral a través de este modelo solidario, colaborativo, inclusivo y en red, comprometido con el desarrollo regional como condición de un país más equitativo. En 2023 el Congreso de la República aprobó el aumento de la base presupuestal para ampliar la planta docente y administrativa en las sedes de Presencia Nacional. Esta gestión para el descongelamiento de la planta docente y administrativa representa la posibilidad de ampliar en 200 docentes/160 administrativos para las cuatro sedes UNAL en la frontera, que se suman a los 100 docentes/80 administrativos para la Sede La Paz y los 226 docentes/180 administrativos para la Facultad de Ciencias de la Vida que, desde la subregión del Oriente Antioqueño, permitirá formar en el próximo trienio a 3240 estudiantes en medicina, enfermería y química farmacéutica.

Los Comités de crisis, como espacios de seguimiento, reflexión permanente y colectiva y formulación de recomendaciones para la superación de la crisis. Estos Comités siguen vigentes, tejiendo con participación de todos los actores las soluciones y alternativas que distintas situaciones internas y externas han reclamado. En consecuencia, constituimos seis Comités que contaron con la participación tanto de profesores especializados en las temáticas presentadas, como de representantes delegados por los estudiantes de todas las sedes:

- El Comité de crisis salud y bienestar: coordinado por la Vicerrectoría General con participación de UniSalud, la Dirección Nacional de Bienestar, la División

de Salud y Seguridad en el Trabajo, las facultades del área de la salud y el Hospital Universitario Nacional, con articulación permanente de nuestros expertos epidemiólogos e infectólogos de todas las sedes.

- El Comité de crisis financiero: coordinado por la Gerencia Nacional Financiera con el apoyo de egresados prestantes de la Universidad, para que nos ayudarán a mover las finanzas, las donaciones y demás recursos complementarios para apoyar las necesidades de la comunidad universitaria ocasionadas por la pandemia.
- El Comité de crisis ciencia, desarrollo tecnológico e innovación: coordinado por la Vicerrectoría de Investigación con participación de la Dirección Nacional de Investigación y Laboratorios, la Dirección Nacional de Extensión, la Dirección Nacional de Bibliotecas, la Editorial UN, la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario y la Red de Ética, Arte, Cultura, Ciencia, Tecnología e Innovación Social para la Paz (Red Paz).
- El Comité de crisis académico: coordinado por la Vicerrectoría Académica con la participación de la Dirección Nacional de Innovación Académica, la Dirección Nacional de Programas de Pregrado, la Dirección Nacional de Programas de Posgrado, la Dirección Nacional de Admisiones, la Dirección Nacional de Información Académica, el Grupo de Pensamiento en Estudios Generales, el Centro de Pensamiento en Educación y un número amplio de profesores e investigadores de la Universidad interesados en la educación superior.
- El Comité de crisis transformación digital: coordinado por la DNED con la participación de los sistemas nacionales de información, las oficinas de tecnologías de la información y las comunicaciones (OTIC) en las sedes, la Dirección Nacional de Innovación

Académica, el grupo de Transformación Digital y los integrantes del programa Universidad Laboratorio.

- El Comité amplio de construcción colectiva para la nueva Ley de Educación Superior: conformado por varios miembros de la comunidad académica de todas las sedes y con el objetivo de presentar responsablemente los puntos de vista de nuestra Universidad sobre la nueva Ley de Educación Superior y del sistema educativo nacional, en general. Los resultados de ese ejercicio fueron presentados en un decálogo de propuestas ante el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y en la página web (<https://reformaley30.unal.edu.co/>) creada para la socialización y la ideación con la comunidad académica y la sociedad colombiana (UNAL, 2023).

La Estrategia de Transformación Digital en la que, como ya se expuso, la División de Tecnología de la DNED cuenta con cuatro secciones de Estrategia Digital en las diferentes sedes de la Universidad. En este sentido, las responsabilidades de las Secciones de Estrategia Digital de las distintas sedes (antiguas Oficinas de Tecnología de la Información y la Comunicación, OTIC) se han organizado bajo un Modelo Intersedes en el que cada vicerrector de Sede es el líder de la estrategia digital que le corresponde para toda la Universidad. Así:

- La Vicerrectoría de la Sede Bogotá está encargada de liderar para las nueve sedes la Sección de Infraestructura y Gestión de Servicios TI.
- La Vicerrectoría de la Sede Medellín está encargada de la Sección de Aplicaciones para toda la Universidad.
- La Vicerrectoría de la Sede Manizales tiene la responsabilidad nacional en la Sección de Seguridad de Información.

- La Vicerrectoría de la Sede Palmira coordina todos los esfuerzos de la Universidad relacionados con la Sección de Identidades Digitales.

Cada Sede se apoya en el Comité de Estrategia Digital que está integrado por expertos de toda la Universidad, configurando así una estructura funcional dentro del marco intersedes.

La Red Nacional Secretarial, denominación del cuerpo colegiado no estatutario constituido en 2019 por todas las Secretarías de Facultad, Sede y Nivel Nacional de la Universidad cuyo propósito fundamental está asociado a la construcción de una dinámica académico-administrativa con carácter institucional, integrada, alineada a los propósitos y fines de la Universidad y en consonancia con las necesidades de modernización en la gestión, garantizando todos los derechos de sus integrantes. Desde 2020, la Red viene consolidando acciones de coordinación que permitan hacer aún más transparente la gestión en todos los niveles; así mismo, fortalecer la proyección de las dependencias hacia afuera, a través de la formulación de un plan de comunicaciones y divulgación.

En muchas otras formas el Modelo Intersedes, soportado en la interacción, el liderazgo colaborativo y colectivo, la circulación del conocimiento, nos ha permitido aportar al futuro de una Universidad verdaderamente nacional, incluyente y equitativa, que pueda aprovechar su conocimiento para resolver las problemáticas apremiantes propias y de la nación, haciendo uso de las capacidades consolidadas en todas las sedes. En el Modelo Intersedes llegamos a los territorios con visiones regionales trabajando por el desarrollo general de la nación.

Logros y legados para fortalecer la Universidad de la Nación

LA FILOSOFÍA CONCEPTUAL DEL Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación, en combinación con los ejes estratégicos de los PGD en sus programas y proyectos formulados, junto con las acciones desplegadas para impulsar las transformaciones culturales institucionales por parte del equipo directivo y de toda la comunidad universitaria, arrojan grandes logros y legados para la Universidad. Estos logros y legados son el resultado de muchas experiencias transformadoras, muy significativas, de gran interés institucional, articuladoras del Modelo Intersedes y dinamizadoras de la transformación cultural UNAL entre 2018 y 2024, que esta comunidad universitaria construyó y cargó con sentido y significado en todas las sedes (Montoya et al, 2023).

Los principales logros

1. *Permanecer como Universidad viva, activa, solidaria y sostenible durante la crisis de la pandemia y las movilizaciones sociales, sin perder semestres, ampliando nuestra capacidad de formación virtual, garantizando la permanencia de nuestros estudiantes y cuidando la vida de nuestra comunidad en ese*

periodo de crisis. Así, en la pandemia la Universidad Nacional de Colombia se mantuvo abierta; y ante la movilización social, siempre propositiva y tendiendo puentes para el diálogo, rechazando la violencia.

2. *Poner en marcha y consolidar la Sede La Paz a través del Modelo Intersedes*, que hoy ofrece a los departamentos del Cesar, del Magdalena y La Guajira seis programas de pregrado y la formación de posgrado, en el marco de un innovador modelo pedagógico y de nuestro Modelo Intersedes. Terminamos la construcción de la primera fase del campus e iniciamos la construcción de nuevos espacios que se corresponden con la expansión de nuestro proyecto académico en el territorio. Con la apertura de la novena Sede UNAL, logramos la primera ampliación de la base presupuestal en años, garantizando así la vinculación inicial de 46 docentes doctorados, de los cien profesores para la formación integral que se esperan integrar en los próximos años.
3. *Fortalecer las Sedes UNAL a través del Modelo Intersedes*, política que se intensificó en este periodo rectoral a través de este modelo solidario, colaborativo, inclusivo y en red, comprometido con el desarrollo regional como condición de un país más equitativo. Con la gestión institucional en esta administración rectoral para el descongelamiento de la planta docente y administrativa se genera un hito, que representa la posibilidad de ampliar en 200 docentes/160 administrativos para las cuatro Sedes UNAL en la frontera, que se suman a los 100 docentes/80 administrativos para la Sede La Paz y los 226 docentes/180 administrativos para la Facultad de Ciencias de la Vida que, desde la subregión del Oriente Antioqueño, permitirá formar en el próximo trienio a 3240 estudiantes en medicina, enfermería y química farmacéutica.

Todo ello representa mayor capacidad de abordar las demandas de las regiones, con la mejor calidad humana al servicio de la formación, la investigación y la extensión.

4. A lo largo y ancho del país, en todas nuestras sedes, se realizaron cerca de 90 *obras de infraestructura*, que son proyectos concebidos y diseñados de manera colectiva con la comunidad universitaria para que respondan a las necesidades de los proyectos académicos misionales. Por mencionar algunas:
 - Infraestructura artística, para que las Artes vuelvan a vibrar en la UNAL:
 - Construcción del edificio “Nuevo Espacio para las Artes”.
 - Recuperación integral del Auditorio León de Greiff.
 - Recuperación integral del Edificio de las Escuela de Bellas Artes.
 - Construcción del Nuevo Edificio de Aulas de la Facultad de Ciencias de la Sede Bogotá.
 - Restauración del edificio de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Sede Bogotá.
 - Nuevo Edificio de Apoyo y Servicios para el Bienestar Universitario de la Sede Palmira.
 - El Edificio de Salud y Acompañamiento Integral de Bienestar Universitario de la Sede Palmira.
 - Actualización y mejoramiento de la Biblioteca y del Auditorio Hernando Patiño Cruz de la Sede Palmira.

- El Centro de Producción de Alimentos de la Sede Palmira.
 - Laboratorios y Aulas de Ideación en la Sede Caribe.
 - Licitación fase II Sede Tumaco.
 - Diseño, licitación y construcción de la fase II de la Sede La Paz.
 - Modernización y proyección de la infraestructura física de la Sede Amazonía.
 - Fase de Expansión del Hospital Universitario Nacional.
5. *Formulación e implementación de la Estrategia y la Política de Transformación Digital como cambio cultural*, bajo la coordinación de la DNED conformada por dos divisiones –Tecnología y Universidad Laboratorio UNALab–, políticas y dependencias en el Modelo Intersedes que generan iniciativas para aprovechar y potenciar la Transformación Digital institucional, con conocimiento gestionados por nuestros investigadores, estudiantes, administrativos, grupos de investigación y *spin-off* en la gestión académico-administrativa de nuestra Institución, en todas las áreas del conocimiento. Es el motor de los desarrollos de cursos virtuales, aplicativos, Aulas STEAM y 360, con los cuales logramos que el 85 % de los 7500 cursos semestrales estuvieran en modalidad virtual, con los mismos parámetros de calidad de los cursos presenciales. Desarrollamos las aulas de ideación, de innovación 360 y de STEAM, aplicativos y plataformas, y se ampliaron las capacidades de conectividad y procesamiento de cómputo administrativo de la Universidad de 10 000 a 80 000 usuarios, gracias a una redefinición de los acuerdos con los socios tecnológicos estratégicos.

6. *Garantizar la sostenibilidad financiera de UniSalud*, donde construimos el Fondo de solidaridad Pro-Uni-Salud y adelantamos las gestiones necesarias ante el Gobierno nacional y el Congreso de la República para modificar la legislación actual e incluir los recursos de beneficiarios cotizantes y segundos empleadores que garantizan la sostenibilidad de largo plazo de UniSalud y de los demás sistemas propios de salud de las universidades públicas, tal como quedó consignado en el Plan Nacional de Desarrollo, con recursos ya asegurados por el Gobierno, y con la implementación de una Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA) especial.
7. El proyecto *Expansión del Hospital Universitario Nacional (HUN)*, que lo proyecta como: 1) un hospital transterritorial; 2) con base en la humanización, la atención y el acompañamiento integral de los pacientes; 3) orientándose hacia la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico para el país apoyado en la mejor infraestructura y el equipo especializado. La hoja de ruta de esta expansión ha involucrado: 1) la construcción del proyecto académico gracias a la participación de 133 profesores UNAL de las facultades, departamentos y áreas curriculares del área de la salud y disciplinas afines, en dos grupos y trece comisiones de trabajo; 2) el Plan de Renovación y Manejo-PRM del Campus Santa Rosa, Sede Bogotá; 3) el diseño médico arquitectónico a cargo del Grupo Barcelona Global Design, 4) el estudio de prefactibilidad financiera por parte de la firma IDOM; 5) la estructuración y socialización del proyecto para las soluciones de financiación y sostenibilidad por parte de Financiera de Desarrollo Nacional (FDN), que permitan iniciar la licitación de construcción.
8. *La creación de la Facultad de Ciencias de la Vida en la Subregión del Oriente Antioqueño*, cuyo funcionamiento

ya está garantizado gracias a la adición al presupuesto general de la nación para la vigencia 2023, que el Congreso de la República aprobó por más de 41 000 millones a fin de financiar la implementación de los programas estratégicos que permitirán formar a 3240 estudiantes en los próximos tres años, con una planta de 226 docentes y 180 administrativos.

9. *La Evaluación de la Reforma Académica*, transcurridos más de diez años del Acuerdo 033 de 2007 del CSU, requería una evaluación de sus logros, de las tareas pendientes y de su vigencia que nos permitieron orientar muchas de sus recomendaciones en la formación integral y estimular diversas experiencias pedagógicas significativas. Se ha construido una hoja de ruta para realizar los ajustes al Acuerdo 033 de 2007, a partir de las recomendaciones de la evaluación.
10. *La reforma de los Posgrados*, aprobada por el CSU y en la que se establecen nuevos lineamientos básicos para el proceso de formación en los posgrados y plantea algunos ajustes en la organización y administración de los programas interfacultades, inter-sedes e interinstitucionales, para que respondan mejor a la armonización de las funciones misionales, a la simplificación y racionalización administrativa y a los nuevos retos de formación en los distintos campos del conocimiento.
11. *La renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad*, gracias a la mejora continua a través de los procesos de autoevaluación y evaluación externa de los programas curriculares, con base en los principios de autorregulación consecuentes con las metas institucionales y los referentes de evaluación reconocidos nacionalmente por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y otras agencias particulares. La UNAL logró la renovación de su acreditación para las

nueve sedes por el máximo de tiempo posible (diez años).

12. *La consolidación de los Grupos de Estudio Autónomo (GEA) y de la Escuela Nacional de Pares-Tutores (ENPT), impulsados desde la Sede Bogotá hacia todas las sedes, y que han sido experiencias clave al desarrollar en los estudiantes, especialmente de regiones PEAMA, su autonomía y en fortalecer los conocimientos y habilidades relacionados con los procesos de aprendizaje significativo con el acompañamiento de pares-tutores altamente calificados, a través de talleres de reflexión pedagógica y de constantes procesos de observación y retroalimentación de la práctica tutorial.*

13. *El fortalecimiento del SIEUN, la consolidación de la Escuela Permanente de Pensamiento Público (EPPU), de los Centros de Pensamiento, del ILP, de los Centros de Excelencia, del Sistema de Laboratorios de la UNAL, la creación de Mentor y Rotorr que, junto con la construcción de alianzas y la suscripción de convenios nacionales e internacionales (837 convenios vigentes a 2022, de los cuales 647 son internacionales y 190 nacionales), la movilidad estudiantil y docente, las convocatorias de investigación, extensión, creación e innovación, han promovido un ecosistema de intercambio de saberes entre las diferentes áreas estratégicas de gestión de conocimiento y los distintos sectores de la sociedad y los gobiernos, para apoyar la formulación de políticas públicas, la innovación transformativa y los emprendimientos basados en conocimiento. La UNAL ha trabajado de forma continua en la consolidación de un Sistema de Innovación, Transferencia de conocimiento y Emprendimiento (ITEM), que ponga al servicio de la sociedad el conocimiento y la creación artística generado dentro de la Universidad. Para esto se ha desarrollado una robusta reglamentación de propiedad*

intelectual junto con programas de ITEM en las nueve sedes de la UNAL, que aprovechan esfuerzos para apoyar la innovación de las regiones y de la nación, como lo es la ley de *Spin-Off*. En la actualidad la UNAL es la universidad de Colombia que cuenta con el mayor número de patentes y derechos de obtentor sobre variedades vegetales, y esto ha llevado a la formalización de más de cinco empresas tipo *Spin-Off* en menos de dos años.

14. *La Reforma a la Extensión UNAL, la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH) y la operación de programas Técnicos y Tecnológicos*, a través del Acuerdo 011 de 2023, una nueva normativa que generamos para fortalecer la función misional y sustantiva de Extensión, entendiéndose como una interacción de aprendizaje recíproco y co-construcción de conocimiento, que parte del reconocimiento de la diversidad de saberes, cuyo encuentro fomenta el surgimiento de nuevas categorías de pensamiento, la reflexión crítica y la transformación social, y contribuye al bienestar de las comunidades, la solución de problemas locales, regionales, nacionales y globales, la construcción de nación y la formación de seres humanos integrales.
15. *La reconceptualización del Bienestar Universitario desde la perspectiva del Bien Ser y Buen Vivir*, para transitar de forma normativa y operativa hacia una Universidad que define el propósito superior del Bienestar Universitario como el cuidado de la vida en todas sus manifestaciones, la vida propia, la de los demás, la vida universitaria y la vida del planeta. La Vicerrectoría de la Vida Universitaria es el eje para la transformación del Bienestar Universitario en los próximos años.
16. *Fortalecer el enfoque de la inclusión para el fomento de la equidad*, integrado a la consolidación de programas y proyectos, entre los que se encuentran la evaluación y actualización del *Protocolo para la prevención y*

atención de casos de violencias basadas en género y violencias sexuales en la Universidad Nacional de Colombia y la construcción de la Ruta de acompañamiento a la comunidad universitaria: interacciones con estudiantes con discapacidad, impulsados por el Observatorio de Asuntos de Género y el Observatorio de inclusión educativa para personas con discapacidad. Desde la Dirección Nacional de Veeduría Disciplinaria se realizó, en articulación con las Oficinas de Veeduría Disciplinaria de Sede, la caracterización y clasificación correspondiente en el «Sistema de Gestión para los Procesos Disciplinarios», lo que ha permitido emitir reporte semestral al Observatorio de Asuntos de Género para el monitoreo de su competencia respecto al registro de estos casos.

17. *La Política Integral para Egresados y la formulación del Estatuto del Egresado UNAL*, que integra a los más de 350 mil egresados vivos, que son la fuerza que nos proyecta en los territorios y construye nación, identidad y orgullo UNAL, incluso más allá de nuestros campus y fronteras. Se ha desarrollado el Sistema de Información de Egresados - SIE, y se busca consolidar la Red de la comunidad egresada, siguiendo las mejores prácticas y experiencias de otras redes de egresados en todo el mundo. Esto junto a la *Política Institucional de Campus como Aulas*, en la que las prácticas deportivas, las actividades culturales y creativas, los espacios para el debate y la socialización de estudiantes, docentes, egresados, pensionados y comunidad en general, se fomenten y apoyen en todas las sedes y se constituyan en la base principal para la formación de ciudadanos, creativos, felices y comprometidos con su comunidad.
18. *La transformación de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa*, a partir de un análisis de la estructura de las áreas financieras y administrativas de la

Universidad y una propuesta de mejoramiento en el marco de la Transformación Digital que se realizó en 2019, y que ha permitido desarrollos y articulaciones importantes como los Centros de Servicios Compartidos, la Oficina de Dirección de Proyectos y la Unidad de Proyectos Estratégicos mediante el modelo PMO.

19. *La Red Nacional Secretarial*, denominación del cuerpo colegiado no estatutario constituido en 2019 por todas las Secretarías de Facultad, Sede y Nivel Nacional de la Universidad cuyo propósito fundamental está asociado a la construcción de una dinámica académico-administrativa con carácter institucional, en el Modelo Intersedes, integrada, alineada a los propósitos y fines de la Universidad y en consonancia con las necesidades de modernización en la gestión garantizando todos los derechos de sus integrantes.

20. *El Plan Estratégico Institucional (PEI 2034)* de la Universidad Nacional de Colombia, con el cual esta rectoría se comprometió en su diseño y construcción colectiva para que respondiera a la necesidad institucional de anticipar y descifrar las transformaciones requeridas para honrar la misionalidad con la nación desde sus nueve sedes, en el marco de la gestión del conocimiento y como universidad de carácter público, nacional y latinoamericana. Esta planeación estratégica entonces permitirá que los próximos PGD, como el actual, giren en torno a cuatro macrodireccionadores clave y siete núcleos estratégicos definidos por la Universidad para alcanzar las apuestas en los escenarios a 2034.

21. En nuestro proceso de internacionalización ejercimos la *Presidencia de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC)* durante todo nuestro periodo rectoral. La UDUALC es la principal asociación de universidades de América Latina y el Caribe

al agrupar cerca de 250 instituciones de todos los países de la región. Cerraremos la Presidencia de esta organización construyendo el *Plan Estratégico Visión UDUALC 2034*, una forma de contribuir a través de este mecanismo regional a la construcción de proyectos latinoamericanos conjuntos, integradores, con un propósito superior, unos valores, un ADN institucional y unos núcleos estratégicos que compartamos como latinoamericanos y caribeños, y que nos permitan la trascendencia en la gestión del conocimiento con una apuesta por el Sur a 2034.

Los legados

Esta administración rectoral deja muchas semillas sembradas que requieren seguir su cultivo, muchas iniciativas que no alcanzamos a desarrollar completamente o a culminar. Por ejemplo, vamos a iniciar la política de transición energética, también se está discutiendo el nuevo reglamento de vinculación de docentes. Estamos estructurando una Escuela Nacional de Periodismo Científico y el Instituto de asuntos públicos y comunicación estratégica de la Universidad Nacional de Colombia, mirando al futuro de la difusión y apropiación del conocimiento, trabajando en la ética y con herramientas de tecnología para que los seres humanos podamos transformar nuestras vidas de manera creativa.

Los legados del *Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación* representan una serie de lecciones y aprendizajes con énfasis en la importancia de:

- seguir impulsando las transformaciones culturales institucionales requeridas por la Universidad,
- la fuerza del liderazgo colectivo y transformador para construir consensos y colaboración a partir del conocimiento,
- lo misional y estratégico que resulta la construcción de nación desde los territorios,

- las capacidades institucionales para el relacionamiento con el poder ejecutivo y legislativo y
- la contribución de la perspectiva de diálogo y trabajo con el Sur para trascender hacia el ámbito latinoamericano y caribeño.

En tal sentido, en diciembre de 2023, el ILP realizó un taller con el equipo directivo de la Universidad, para permitir la reflexión acerca de los resultados y el legado de la gestión 2018-2024. Entre los legados definidos como los principales logros de la actual administración, que deben ser preservados y continuados para la adecuada evolución de la Universidad Nacional, se postularon:



Figura 3. Legados del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación.

Si se tiene la concepción clara acerca de la Universidad Nacional de Colombia como la Universidad del Estado y de la nación, reconoceremos entonces también su naturaleza, la importancia y el alcance de los propósitos, valores y acciones que esta institución estratégica proyecta y realiza a través de la gestión del conocimiento. Ahí entendemos la enorme responsabilidad que tiene la UNAL con el país; comprendemos la necesidad de no alinearnos con tendencias políticas ni con tendencias económicas, porque nosotros trabajamos por el bien común y es nuestra autonomía el poder pensar libremente para contribuir a resolver los retos y desafíos de esta nación.

Referencias

- Banerjee, B. y Ceri, S. (2016). *Creating Innovation Leaders*. Springer International Publishing. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-20520-5>
- Domínguez, O. (2020). Papel de la universidad ante las propuestas del informe de la Misión de Sabios. *Pensamiento Universitario*, (32), 4-5.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MinCiencias). (2019). *Misión de Sabios Colombia 2019*. Bogotá.
- Montoya, D., Sandoval, C. y Mantilla, M. (2023). *Experiencias transformadoras UNAL*. Editorial UNAL. <https://experienciastransformadoras.unal.edu.co/>
- Montoya, D. (2020). *En el mismo barco: la Universidad Nacional de Colombia y su Sistema de Investigación, Creación Artística y Extensión (SIEUN)*. UNAL.
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2020). *La educación durante la COVID-19 y después de ella*. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_-
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Universidad Nacional de Colombia (2023). *Decálogo de propuestas transformadoras para una nueva Ley de Educación Superior*. <https://convergenciaeducacion.unal.edu.co/>
- Universidad Nacional de Colombia (2022). *Plan Estratégico Institucional- 2034*. Dirección Nacional de Planeación. https://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/20221221_PLEI_2034_OCE_Libro-02.pdf
- Universidad Nacional de Colombia (2022). *Plan Global de Desarrollo 2022-2024*. Dirección Nacional de Planeación. <https://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/>

Documentos/2022.09.16_PGD_2024_OCE_Libro_
V01.pdf

Universidad Nacional de Colombia (2019). *Plan Global de Desarrollo*
2018-2021. Dirección Nacional de Planeación.