

Serie Documentos Universitarios 2018-2024

Planeación estratégica institucional

8

*Construcción de un proyecto
colectivo universitario*

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 interesedes.
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.

8

Planeación estratégica institucional

*Construcción de un proyecto
colectivo universitario*

*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

AUTORES

José Ignacio Maya Guerra y Catalina Vázquez Guerrero

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	5
Planes Globales de Desarrollo	5
Plan Estratégico Institucional a 2034	9
DESCRIPCIÓN DE LA EJECUCIÓN	21
Planes Globales de Desarrollo	22
Plan Estratégico Institucional a 2034	35
CONCLUSIONES	43
REFERENCIAS	51

Introducción

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, LA Universidad Nacional de Colombia ha emprendido un significativo camino en la construcción de los elementos primordiales de la planeación estratégica institucional; el Plan Estratégico Institucional a 2034 y los Planes Globales de Desarrollo para los periodos 2019-2021 y 2022-2024, representan el trabajo colectivo entre directivos, docentes, administrativos, estudiantes y expertos temáticos para imaginar, formular y ejecutar las transformaciones universitarias en el mediano y largo plazo. Con el objetivo de asesorar permanentemente a la dirección de la Universidad en lo referente a la planeación institucional, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística ha convocado al Sistema de Planeación con el propósito de planear y gestionar el desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo, garantizando el cumplimiento de los fines institucionales de manera armónica y coherente, garantizando así la ruta para el desarrollo de la Universidad (Acuerdo 238 de 2017).

En el marco de esta labor es importante decir que los procesos, actividades y ejercicios de planeación estratégica de la Universidad se estructuran alrededor de la identificación y organización de propósitos institucionales, de la configuración de su liderazgo, de la consecución y asignación de recursos financieros que apalancan una diversidad de recursos y capacidades institucionales (intelectuales, sociales, relacionales, organizativos, ambientales, técnicos, físicos, etc.) que, gestionados y orientados, permiten avanzar y alcanzar ese conjunto de objetivos y metas, en un entorno de resignificación cultural de lo colectivo, de lo digital, del bienestar y de interacción entre sedes y unidades de gestión. Así, estos propósitos acordados y establecidos con base en recursos y capacidades dirigidas, aun en ambientes de incertidumbre,

pero bajas posturas adaptativas, contribuyen a la transformación y desarrollo cualitativo y positivo de nuestra institución.

En línea con lo anterior, desde la Dirección Nacional de Planeación y Estadística se han coordinado los componentes del Sistema de Planeación: planeación estratégica, planeación táctica, monitoreo, seguimiento y evaluación y proceso permanente de rendición pública de cuentas para lograr consolidar la gestión de la universidad a partir de la ejecución de los propósitos estratégicos que orientan la política institucional y que están definidos en el Plan Estratégico Institucional (Plei) y Plan Global de Desarrollo (PGD). De esta manera, las apuestas de corto, mediano y largo plazo se materializan en proyectos de gestión y soporte institucional, cuyo objetivo principal es potenciar las transformaciones institucionales a partir del logro de las metas estratégicas definidas en los documentos de política y que permiten de manera organizada y consciente emprender acciones para transformar los escenarios adversos que enfrenta la Universidad. Los resultados de esta gestión son monitoreados y evaluados de manera permanente, de tal forma que, además de contar con datos que alimentan el seguimiento de los proyectos, también se cuenta con información disponible para la sociedad.

Simultáneamente, la Universidad cuenta con instrumentos y herramientas que consolidan los esfuerzos emprendidos desde la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y que están estrechamente relacionados con los instrumentos del Sistema de Planeación. El Plan de Acción Institucional posibilita la ejecución de proyectos a partir de análisis técnico y financiero de las necesidades institucionales, el Banco de Proyectos de Inversión fomenta la rigurosidad en la formulación, seguimiento y evaluación de las transformaciones emprendidas con recursos de inversión y el Sistema Integrado de Estadísticas e Indicadores brinda los elementos necesarios para la toma de decisiones informadas a partir del análisis de las tendencias de las principales cifras institucionales.

Por un lado, este documento describe los caminos trazados y desarrollados durante la construcción y ejecución de los Planes Globales de Desarrollo para los periodos 2019-2021 y 2022-2024,

a partir de una recopilación de los resultados de la gestión de la dirección de los últimos seis años. Reconociendo la determinación de estos planes en potenciar las transformaciones necesarias para: 1) fortalecer el aprendizaje colaborativo, situado y basado en problemas y proyectos, elementos que favorecen el modelo académico para la formación integral; 2) consolidar la investigación, la extensión y la creación artística como factor de desarrollo e innovación a partir del trabajo en torno a la construcción de nación y paz sostenible desde los territorios y del liderazgo académico; 3) consolidar el modelo interseccional a través de la evolución organizacional que requiere la gestión académica administrativa en las áreas de talento humano, transformación digital, y sostenibilidad financiera; 4) reconceptualizar el bienestar con el propósito de garantizar cobertura responsable que reconoce la multidimensionalidad del ser humano y de su bienestar y finalmente, 5) integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la política institucional y, de esta forma, robustecer el ecosistema de campus y campos sustentables.

Por otro lado, en este documento también se describen los avances alcanzados en torno a la formulación y consolidación del Plan Estratégico Institucional en los últimos diez años. Si bien durante los últimos seis años se avanzó decisivamente en el proceso de formulación, aprobación y puesta en marcha del Plan, se deben reconocer esfuerzos previos que permitieron contar con insumos importantes para el desarrollo del Plan Estratégico Institucional.

El resultado de este trabajo colectivo se concretó en la identificación de los núcleos de gestión del conocimiento, liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad, sostenibilidad financiera, gobernanza universitaria, bienestar universitario, cultura organizacional y la gestión académico-administrativa y campus sustentables. Estos son los niveles de orientación de los asuntos estratégicos de la visión de largo plazo que requieren ser transformados hacia un escenario deseable a través de los cuatro macrodireccionadores que constituyen los principales rieles de orientación de la política y que están relacionados con la proyección con el territorio; la consolidación de la formación integral, inclusiva y con equidad; la contribución de la gestión del conocimiento a la solución de problemáticas nacionales y regionales

y el fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa universitaria intersedes.

Adicionalmente, como anexo a este documento las Sedes Andinas y de Presencia Nacional han contribuido con aportes alrededor de las perspectivas de avance del Plei, a través de dos preguntas: ¿cuáles son los avances o logros parciales en la gestión de la sede durante el periodo 2018-2024 que aportan significativamente en la ejecución del Plei? Y ¿cuáles son los principales retos o desafíos que enfrenta la ejecución del Plei en la sede?

Contexto

EN EL MARCO DEL ACUERDO 238 de 2017 del CSU («Régimen de Planeación»), el sistema de planeación:

es el conjunto de talentos, capacidades, instrumentos, procesos, recursos, instancias y autoridades que se articulan adecuadamente con el propósito de planear y gestionar el desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo, garantizando el cumplimiento de los fines institucionales y se caracteriza por su condición unificadora de la planeación estratégica institucional y la planeación táctica, señalando de manera armónica y coherente la ruta para el desarrollo de la Universidad. Este sistema abarca desde la planeación institucional hasta el proceso permanente de rendición pública de cuentas.

De acuerdo con esto, los componentes estratégico y táctico juegan un papel fundamental en el desarrollo institucional, dejando en evidencia el papel central del Plan Global de Desarrollo (PGD) y el Plan Estratégico Institucional (Plei) en la definición de acciones de corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se presentan las principales características contextuales en las cuales se llevaron a cabo los procesos de formulación del Plan Global de Desarrollo «Proyecto cultural y colectivo de nación 2019-2021» (PGD 2019-2021), Plan Global de Desarrollo «Proyecto cultural, científico y colectivo de nación 2022-2024» (PGD 2022-2024) y el Plan Estratégico Institucional (Plei) 2034.

Planes Globales de Desarrollo

De acuerdo con los lineamientos institucionales, la Universidad Nacional de Colombia define para cada uno de los periodos rectorales el

Plan Global de Desarrollo, el cual es el instrumento que plasma las principales orientaciones de política a partir de la propuesta del rector designado o rectora designada. La formulación del PGD 2019-2021 contó con la participación de múltiples actores, procurando un proceso ordenado, informado y participativo, que resultó en una construcción colectiva de los principales ejes estratégicos y programas (Universidad Nacional de Colombia [UNAL], 2018).

Algunas de las actividades más relevantes para la consolidación del PGD 2019-2021 fueron la consolidación de entrevistas a miembros destacados de la comunidad universitaria, talleres de «Gestión Estratégica UN. Construyendo el futuro desde el liderazgo y la inteligencia colectiva» y de alineación y direccionamiento estratégico con el equipo directivo. Con base en este trabajo, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística preparó el documento PGD 2021. *Plan Global de Desarrollo. Proyecto cultural y colectivo de nación. Ideas rectoras V1* (2018), en el que se consignaron aspectos primordiales para la discusión de la comunidad universitaria durante el desarrollo de los claustros y colegiaturas.

Como mecanismo alterno y complementario a los claustros y colegiaturas y a las mesas de trabajo, se incorporó un componente de participación innovador. Junto con el equipo de trabajo de UN Innova se desarrolló una estrategia participativa que vinculó a diversos ideadores de la comunidad. El proyecto «Innovando en la construcción colectiva del Plan Global de Desarrollo 2019-2021» conllevó una metodología de innovación abierta, que se apoyó en una plataforma web, y se realizó en sesiones y talleres presenciales con estudiantes, egresados, docentes y administrativos en diversas sedes de la Universidad. Se trató de un ejercicio que generó retos, formuló ideas y contextualizó diversas problemáticas de la institución, contribuyendo a desarrollar y fortalecer los ejes estratégicos que hoy conforman el proyecto cultural y colectivo de nación. Finalmente, se abordaron los resultados del ejercicio en la plataforma y se construyó una matriz que ofreciera una estructura de análisis al conjunto de ideas propuestas por la comunidad universitaria. Se trató de un insumo que permitió identificar soluciones concretas, líneas de acción, ejes conceptuales y/o dimensiones

del ejercicio de innovación abierta, que además delineó caminos para el abordaje del PGD.

Así pues, este esfuerzo de formulación del PGD 2019-2021 mezcla las ideas de la comunidad universitaria con las *ideas rectoras*, que dan como resultado un amplio catálogo de programas, objetivos y metas, con propuestas y soluciones concretas de forma innovadora y colaborativa. Este esquema también posibilitó sistematizar de manera ordenada y estructurada las propuestas y debates de la comunidad universitaria en diferentes dimensiones: programas, proyectos, iniciativas, mecanismos, enfoques, metodologías, entre otras, brindando una hoja de ruta clara y alineada al imaginario colectivo de las sedes, de manera transdisciplinar. También posibilitó que los tomadores de decisiones vincularan las propuestas generadas por la comunidad, permitiendo legitimar su acción directiva a partir de este proceso de desarrollo creativo.

Complementariamente, se realizó un taller entre los directores y equipos de sedes de presencia nacional, jefes y equipos de las Oficinas de Planeación y Estadística de Sedes Andinas y equipo de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, con el propósito de avanzar, desde una perspectiva de las sedes, en la definición de las políticas y de los objetivos estratégicos del PGD, y en la revisión de las primeras ideas de inversión para cada uno de los ejes estratégicos de este plan.

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística llevó a cabo la sistematización de las contribuciones de los anteriores espacios de reflexión y preparó la versión preliminar del PGD 2019-2021. Este documento fue enriquecido con los aportes que hicieron el Consejo Académico y el Consejo Superior Universitario cuando se presentó el avance del documento final y de esta forma se logró la aprobación del PGD 2019-2021 (Universidad Nacional de Colombia, 2019).

De igual forma, la formulación del PGD 2022-2024 estuvo enfocada en la realización de diversas actividades que orientaron la participación de múltiples actores, a partir de un proceso colaborativo, documentado y abierto, logrando así orientar la construcción colectiva de los principales aspectos de política universitaria (Universidad Nacional de Colombia, 2021). Puntualmente, se llevaron a

cabo actividades como: talleres de alineación y direccionamiento estratégico del equipo directivo de la Universidad con base en la propuesta rectoral, «Universidad Nacional de Colombia: Proyecto colectivo para la formación integral y el desarrollo sostenible de nación» y en el capítulo «Plei 2034 - Versión 1.0».

Con base en este trabajo, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística preparó el documento Ideas Rectoras. Proyecto cultural, científico y colectivo de nación-, en el que se consignaron los ejes estratégicos acordados y sus principales lineamientos que apoyan el proceso de convocatoria y realización de los claustros y las colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, egresados y pensionados.

La anormalidad académica conllevó que el desarrollo de los claustros y colegiaturas y las demás instancias de participación de la comunidad universitaria se desarrollarán en un plazo corto. Así mismo, los bajos niveles de vacunación que aún existían y el incremento en el número de casos positivos por COVID 19 que se venía presentando en el país en ese momento, demandaron que muchos de estos espacios se adelantaran de manera remota o híbrida. Aun así, importantes esfuerzos permitieron que las colegiaturas de sede y el Encuentro Intersedes se hicieran bajo modalidad presencial.

También se realizaron una serie de talleres dirigidos por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística con el equipo directivo de la Universidad (Vicerrectores y Directores Nacionales y Vicerrectores y Directores de Sede), esto permitió precisar los programas que darían orden al Plan Global de Desarrollo, así como sus posibles alcances en términos de objetivos y metas.

Gracias a este esfuerzo institucional, en 2022 tuvo lugar la aprobación del PGD 2022-2024 (Universidad Nacional de Colombia, 2022, p.8), este mismo año la Rectoría y la Dirección Nacional de Planeación y Estadística organizaron el primer taller de seguimiento al PGD a 2024: *Taller de escucha activa, alineación y sinergias de las metas del Plan Global de Desarrollo a 2024*, con el fin de alinear el PGD con el Plei a 2034 y definir los principales hitos que enmarcan al actual PGD.

Plan Estratégico Institucional a 2034

De acuerdo con los lineamientos institucionales, la Universidad Nacional de Colombia define para cada uno de los periodos rectorales el Plan Global de Desarrollo, el cual es el instrumento que plasma las principales orientaciones de política a partir de la propuesta del rector designado o rectora designada.

La formulación del Plan Global de Desarrollo **“Proyecto cultural y colectivo de nación 2019-2021”** (PGD 2019-2021), contó con la participación de múltiples actores, procurando un proceso ordenado, informado y participativo, que resultó en una construcción colectiva de los principales ejes estratégicos y programas (Universidad Nacional de Colombia, 2018)

Algunas de las actividades más relevantes para la consolidación del PGD 2019-2021 fueron la consolidación de entrevistas a miembros destacados de la comunidad universitaria, talleres de “Gestión Estratégica UN - Construyendo el futuro desde el liderazgo y la inteligencia colectiva” y de alineación y direccionamiento estratégico con el equipo directivo. Con base en este trabajo, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística preparó el documento «Ideas rectoras. Proyecto cultural y colectivo de nación», en el que se consignaron aspectos primordiales para la discusión de la comunidad universitaria durante el desarrollo de los claustros y colegiaturas.

Como mecanismo alternativo y complementario a los claustros y colegiaturas y a las mesas de trabajo, se incorporó un componente de participación innovador. Junto con el equipo de trabajo de UN Innova se desarrolló una estrategia participativa que vinculó a diversos ideadores de la comunidad. El proyecto «Innovando en la construcción colectiva del Plan Global de Desarrollo 2019-2021» conllevó una metodología de innovación abierta, que se apoyó en una plataforma web y en sesiones y talleres presenciales con estudiantes, egresados, docentes y administrativos en diversas sedes de la Universidad. Se trató de un ejercicio que generó retos, formuló ideas y contextualizó diversas problemáticas de la Universidad, contribuyendo a desarrollar y fortalecer los ejes estratégicos que hoy conforman el «Proyecto cultural y colectivo de nación».

Finalmente, se abordaron los resultados del ejercicio en la plataforma y se construyó una matriz, que ofreciera una estructura de análisis al conjunto de ideas propuestas por la comunidad universitaria. Se trató de un insumo, que permitió identificar soluciones concretas, líneas de acción, ejes conceptuales y/o dimensiones del ejercicio de innovación abierta, que además delineó caminos para el abordaje del PGD.

Así pues, este esfuerzo de formulación del PGD 2019-2021 mezcla las ideas de la comunidad universitaria con las Ideas Rectoras, que dan como resultado un amplio catálogo de programas, objetivos y metas, con propuestas y soluciones concretas de forma innovadora y colaborativa. Este esquema también posibilitó sistematizar de manera ordenada y estructurada las propuestas y debates de la comunidad universitaria en diferentes dimensiones: programas, proyectos, iniciativas, mecanismos, enfoques, metodologías, entre otras, brindando una hoja de ruta clara y alineada al imaginario colectivo de las sedes, de manera transdisciplinaria. También posibilitó que los tomadores de decisiones vincularan las propuestas generadas por la comunidad, permitiendo legitimar su acción directiva a partir de este proceso de desarrollo creativo.

Complementariamente, se realizó un taller entre los directores y equipos de sedes de presencia nacional, jefes y equipos de las Oficinas de Planeación y Estadística de sedes andinas y equipo de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, con el propósito de avanzar, desde una perspectiva de las sedes, en la definición de las políticas y de los objetivos estratégicos del Plan Global de Desarrollo, y en la revisión de las primeras ideas de inversión para cada uno de los ejes estratégicos del Plan.

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística llevó a cabo la sistematización de las contribuciones de los anteriores espacios de reflexión y preparó la versión preliminar del Plan Global de Desarrollo 2019 - 2021 «Proyecto cultural y colectivo de nación». Este documento fue enriquecido con los aportes que hicieron el Consejo Académico y el Consejo Superior Universitario cuando se presentó el avance del documento final y de esta forma se logró la aprobación del PGD 2019-2021 (UNAL, 2019).

De igual forma, la formulación del Plan Global de Desarrollo «Proyecto cultural, científico y colectivo de nación 2022-2024» (PGD 2022-2024) estuvo enfocada en la realización de diversas actividades que orientaron la participación de múltiples actores, a partir de un proceso colaborativo, documentado y abierto, logrando así orientar la construcción colectiva de los principales aspectos de política universitaria (Universidad Nacional de Colombia, 2021). Puntualmente, se llevaron a cabo actividades como: talleres de alineación y direccionamiento estratégico del equipo directivo de la Universidad con base en la propuesta rectoral, «Universidad Nacional de Colombia: Proyecto colectivo para la formación integral y el desarrollo sostenible de nación» y en el capítulo Plei 2034 (versión 1.0).

Con base en este trabajo, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística preparó el documento «Ideas rectoras. Proyecto cultural, científico y colectivo de nación», en el que se consignaron los ejes estratégicos acordados y sus principales lineamientos que apoyan el proceso de convocatoria y realización de los claustros y las colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, egresados y pensionados. Asimismo, la anormalidad académica conllevó que el desarrollo de los claustros y colegiaturas y las demás instancias de participación de la comunidad universitaria se desarrollarán en un plazo corto. Los bajos niveles de vacunación que aún existían y el incremento en el número de casos positivos por COVID-19 que se venía presentando en el país en ese momento, demandaron que muchos de estos espacios se adelantaran de manera remota o híbrida. Aun así, importantes esfuerzos permitieron que las colegiaturas de sede y el Encuentro Intersedes se hicieran bajo modalidad presencial. También se realizaron una serie de talleres dirigidos por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística con el equipo directivo de la Universidad (vicerrectores, directores nacionales, vicerrectores y directores de sede), esto permitió precisar los programas que darían orden al Plan Global de Desarrollo, así como sus posibles alcances en términos de objetivos y metas.

Gracias a este esfuerzo institucional, en 2022 tuvo lugar la aprobación del PGD 2022-2024 (Universidad Nacional de Colombia, 2022,

p. 8), este mismo año la Rectoría y la Dirección Nacional de Planeación y Estadística organizaron el primer taller de seguimiento al PGD a 2024: *Taller de escucha activa, alineación y sinergias de las metas del Plan Global de Desarrollo a 2024*, con el fin de alinear el PGD con el Plei a 2034 y definir los principales hitos que enmarcan al actual PGD.

Plan Estratégico Institucional a 2034 (Plei 2034)

Como parte del proceso de construcción de la Visión de la Universidad a 2034 y concretamente en la elaboración de un Plan Estratégico Institucional de largo plazo como respuesta a los compromisos asumidos institucionalmente por la Universidad en su plan de mejoramiento derivado de la acreditación, desde 2014 se ha venido trabajando en la construcción de una visión estratégica institucional, cuyo principal objetivo fue lograr un acuerdo con la comunidad académica sobre los asuntos fundamentales expresados en una visión de largo plazo de la Universidad Nacional de Colombia y en la definición de lineamientos de planeación estratégica que orienten los Planes Globales de Desarrollo para los próximos veinte años (UNAL, 2014).

Este proceso contó con resultados valiosos para el desarrollo institucional, como el documento de marco conceptual y de procedimiento para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad al año 2034. En dicho marco se propuso la planeación estratégica situacional y el planeamiento dinámico como la metodología más adecuada para esta fase, a diferencia de la planificación tradicional o normativa. Adicionalmente, se realizó la publicación de una serie de estudios técnicos elaborados por expertos y expertas en educación universitaria, que retomaran diferentes dimensiones necesarias para la planeación institucional, se convocaron especialistas en temas educativos, se realizaron reuniones nacionales para establecer criterios y temáticas básicas y fomentar la discusión de sus aportes.

Posteriormente, como aporte a la construcción de la visión y el Plan Estratégico Institucional en 2015, se elaboró un análisis prospectivo inicial con propuestas específicas y un análisis de escenarios

posibles expresados como relatos para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia. Este insumo permitió trabajar en la construcción de consensos y toma de decisiones sobre los asuntos más estratégicos para el largo plazo (UNAL, 2015).

Es así como a partir de un estudio de tendencias internacionales y nacionales, estados del arte en temas académicos, propuestas de expertos sobre el quehacer institucional y un análisis de escenarios posibles expresados como relatos para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad, se redactaron los tres volúmenes de *Visión 2034. Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034*, publicados entre el año 2014 y 2015. Como parte de este proceso también se creó y desarrolló la Cátedra José Félix Patiño, en el marco de la cual se concibieron distintos escenarios cuyas reflexiones fueron publicadas en la memoria de la cátedra en el año 2016: *Visión 20/UN: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años*. Estos documentos se han convertido en insumo para los diferentes espacios y debates alrededor de la planeación estratégica institucional. Además, se organizó el «Seminario internacional: la Universidad Nacional de Colombia se proyecta a 20 años» y el «Primer encuentro nacional Legados UN 2017» (UNAL, 2016).

El proceso de construcción de la Visión 20/UN realizado entre los años 2014 y 2016, fue la fase previa de la construcción de la visión compartida de lo que se proyectaba para la Universidad Nacional de Colombia en 20 años. En 2017, a partir del taller «Aportes a la Visión 20/UN», se elaboró el relato Visión 20/UN, que será parte del documento *Claves para el debate público*, insumo fundamental para el diálogo y consecuente aporte del proceso de construcción colectiva del Plan Estratégico Institucional (UNAL, 2017).

Así mismo, durante el año 2017 se lideró un proceso con diferentes actores de la Universidad en el que, a partir del diálogo, el debate y la exposición de posturas, acuerdos y discrepancias, se formularon múltiples relatos que se materializaron en el documento *Claves para el debate público. La Universidad Nacional se piensa a 20/30: visión, retos y perspectivas*, publicado a principios del 2018.

Cada uno de estos relatos fue comentado por un exrector de la Universidad, sugiriendo además cada uno de ellos algunas apuestas estratégicas y políticas.

Posteriormente, en el año 2018, en el marco de la construcción de la visión de la Universidad Nacional de Colombia, se generaron distintos espacios de participación y discusión para revisar y definir esta visión con horizonte a 2030. A partir de una consulta a las Unidades Académicas Básicas y a las Sedes de Presencia Nacional, se generó una línea de base del consenso/disenso sobre la propuesta. Tales resultados fueron discutidos por el equipo de dirección y su análisis permitió la construcción de una nueva apuesta de visión compartida (UNAL, 2018).

En 2019 y, paralelamente con la formulación del Plan Global de Desarrollo 2019-2021 se avanzó en la construcción del Plan Estratégico Institucional (Plei) para el periodo 2019-2034 (UNAL, 2019) desde la Dirección Nacional de Planeación y Estadística se propuso una guía metodológica para orientar la participación de múltiples actores, internos y externos. Dicha metodología estableció un proceso de formulación de abajo hacia arriba, comenzando con documentos elaborados por profesores expertos en ciertos asuntos, marco general de trabajo que se caracteriza por la flexibilidad, al tener en cuenta las particularidades y capacidades de las sedes. De esta forma, y con el propósito de cumplir con el compromiso de formular el primer Plei con horizonte al 2034, durante el año 2020 la Dirección Nacional de Planeación y Estadística presentó una guía metodológica que orientó la participación de múltiples actores internos y externos. El proceso inició en 2018 cuando, a la par de la formulación del PGD 2019-2021 y del Plan de Acción Institucional 2019-2021, se avanzó en la construcción del Plei (UNAL, 2020).

Metodológicamente, se plantearon los espacios de participación y las actividades programadas para la formulación del PGD 2019-2021, también debían facilitar y generar insumos para ir avanzando en la construcción del Plan Estratégico Institucional. Por lo tanto, el trabajo adelantado a lo largo de 2018 se instituyó como la Fase I del proceso de construcción colectiva del Plei 2034. Ambos planes comparten el componente estratégico (Propósito Superior, ADN

Organizacional, Visión y Objetivos estratégicos orientadores del desarrollo de la Universidad a 2034). Posteriormente, se llevaron a cabo las tres subsiguientes fases permitirían avanzar ordenadamente en la construcción del Plei: Fase II: análisis técnico de tendencias; Fase III: mesas temáticas en sedes – primeras propuestas; y Fase IV: gran deliberación nacional.

Fruto del trabajo realizado en 2019 y 2020 y como insumo de debate para los posteriores espacios de participación, se organizó un documento denominado Formulación colectiva del primer Plan Estratégico Institucional (Plei) de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte al 2034. El documento recoge: 1) antecedentes y metodología definida para la construcción colectiva del Plan; 2) aspectos diagnósticos derivados de la autoevaluación y la evaluación de pares externos, realizadas durante el proceso de renovación de la acreditación institucional; 3) aspectos exploratorios o revisión de tendencias, en los que se pueden observar asuntos con tonos muy disruptivos, muchos ajenos a la realidad de la Universidad o contradictorios con el desarrollo institucional; 4) propuesta consolidada denominada el capítulo Plei 2034 - Versión 1.0, que recogió un portafolio de las alternativas señaladas por la propia comunidad universitaria para la agenda u hoja de ruta de la UNAL con horizonte al 2034. Este documento, en su versión 1.0, contó con el aval del Consejo Superior Universitario. Posteriormente, evolucionó hacia una Versión 1.5 como consecuencia de las retroalimentaciones realizadas por diferentes instancias y actores de la comunidad universitaria.

A lo largo del proceso de consolidación del documento base Plei 2034, en sus diferentes versiones, presentó desafíos metodológicos, conceptuales y de tiempo. Dado que es difícil expresar una mirada plural, plena y coherente de todos los asuntos expuestos y solicitados en 54 informes resultado de las Mesas Plei, en documentos de expertos, plataformas de innovación abierta, informes de planeadores de sede, de acreditación y autoevaluación, retroalimentaciones y solicitudes de comités y consejos directivos, claustros y colegiaturas, etc. Igualmente, la adaptación de la metodología a la nueva realidad pandémica provocó que la entrega de insumos se

retrasara extendiendo los plazos, lo que tuvo a su vez efecto en la reducción de los tiempos requeridos para presentar las versiones al Consejo Superior Universitario.

En 2021, la Universidad avanzó en la consolidación del proceso para ello. La Dirección Nacional de Planeación y Estadística convocó los claustros y colegiaturas y, gracias al regreso gradual a la presencialidad, se logró fortalecer el ejercicio de participación ampliada, para afinar y precisar asuntos del documento base Plei. Desde estos espacios de participación se hizo un llamado a subsanar desafíos metodológicos del proceso y aterrizajes conceptuales del Plei. De hecho, el número de versiones del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034 (versión 1.0; versión 1.5) indica que es un documento en permanente ajuste y actualización, pues debe alimentarse de diversas fuentes de trabajo colectivo y barajar múltiples debates para vislumbrar puntos de acuerdo/desacuerdo sobre la ruta de la Universidad al 2034, en distintos momentos, con diferentes actores y con nueve sedes en territorios de contrastes. Posteriormente, se avanzó hacia la versión 2.0 ajustando elementos señalados por las recomendaciones y retroalimentaciones de claustros y colegiaturas del 2021, principalmente en la dirección de mejorar la presentación coherente del diagnóstico y el uso de las estadísticas para que contribuyan a definir el contexto de la Universidad Nacional de Colombia y la conexión de estos aspectos con los escenarios de futuro y los macrodireccionadores ya definidos a partir de las Mesas de Trabajo Plei; así como integrar ajustes a los núcleos o temas de gestión y sus lineamientos (UNAL, 2021).

En el primer semestre de 2022 se finalizó la elaboración de la versión 2.0 del Plan Estratégico Institucional, este documento prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte al 2034 es el resultado del trabajo permanente de participación institucional, ajuste y actualización. Se realizaron ajustes al documento Plei versión 1.5, en el que se tuvo en cuenta los aportes que se presentaron en las mesas de trabajo, los claustros y colegiaturas, el informe del Encuentro Intersedes, entre otros, desarrollados en 2021, y los insumos del proceso de formulación del actual Plan Global de Desarrollo (UNAL, 2022a). Los ajustes requeridos se

observan en la adición del capítulo «Aproximación al contexto histórico y de reforma de la Universidad», una breve aproximación a los principales hitos de reformas en la Universidad, con el fin de conectar el futuro de la UNAL con su carácter histórico, así mismo, por ser referente nacional del entorno académico, científico, cultural y educativo del país, como ente universitario de orden nacional, cuyo objeto es la educación superior y la investigación para alcanzar la excelencia, en la redefinición del capítulo «Aproximación al contexto presente de la Universidad», de la versión 1.5, el cual se organizó en tres temas: la evaluación de la acreditación institucional, las estadísticas que genera la Universidad, y el establecimiento de un análisis de coyuntura COVID-19, junto a la incorporación del capítulo «Aportes del ejercicio prospectivo al Plei 2034», donde de manera analítica se analizaron todos los insumos de las Mesas Plei de las sedes (2022a, p. 7).

La evolución del contenido del documento Plei en su versión 1.0 y 1.5 fueron las bases para establecer una visión estratégica de largo plazo y actualizar la versión 2.0. Esta se presenta en el capítulo «Plan Estratégico Institucional UNAL - Plei 2034», en el que se conjugan tendencias, los propósitos orientadores, escenarios apuesta, las estrategias y las acciones y actores responsables. Además, se definen los aspectos más relevantes de la planeación estratégica en *núcleos estratégicos* que orientan y vinculan las decisiones y acciones institucionales que se deben desarrollar en los siguientes periodos de gestión rectoral y ser descritos en cada PGD de forma integrada con la visión y los macrodireccionadores como ejes para construir y potenciar los escenarios de la Universidad a 2034.

En 2022, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística obtuvo del Comité Nacional de Planeación Estratégica la validación del documento *Plan Estratégico Institucional con horizonte a 2034, Plei versión 2.0* para aval del Consejo Académico y posterior aprobación del Consejo Superior Universitario. Estos órganos finalmente otorgaron su aval al documento, mediante Acuerdo 014 de 2022.

Posteriormente, y durante el segundo semestre de 2022, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística propuso una metodología para adelantar la solicitud que quedó expresa por el Consejo

Superior Universitario la cual consiste en contar con una *Hoja de ruta del Plei a 2034* y la *Batería de indicadores* de evaluación del mismo en los Planes Globales de Desarrollo actual y siguientes periodos de gestión rectoral, por lo cual se trabajó en conjunto con las oficinas y áreas de planeación y estadística de las nueve sedes para construir las posibles acciones impulsoras de acuerdo con las estrategias concurrentes de los siete núcleos estratégicos del Plei 2.0, a fin de llegar a los hitos que enmarcan la hoja de ruta de logro de los escenarios apuesta a 2034.

Uno de los hitos del proceso de direccionamiento estratégico ha sido la formalización del «Comité Nacional de Planeación Estratégica», que mediante Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario, allí se creó como instancia del Sistema de Planeación el Comité Nacional de Planeación Estratégica de la UNAL, el cual tiene dentro de sus funciones principales participar en la discusión, formulación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional, entre otras. Teniendo en cuenta que, para la conformación de este Comité, el Consejo Superior Universitario debía designar para un periodo de tres años, dos académicos no vinculados a la planta de la Universidad, y el Consejo Académico debía designar para un periodo de dos años, dos profesores tenientes del cargo.

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística, de la mano de la Secretaría General, definieron la propuesta de reglamentación para tales designaciones, las cuales quedaron consignadas en los Acuerdos 241 de 2017 del Consejo Superior Universitario y el Acuerdo 135 de 2017 del Consejo Académico. Mediante Resolución 087 de 2017 el Consejo Superior Universitario designó los dos académicos que harán parte del Comité Nacional de Planeación Estratégica. Por su parte, mediante Resoluciones 064 y 065 de 2017 el Consejo Académico designó los dos profesores que también harán parte de dicho Comité.

El Comité tuvo un papel decisivo en la formulación del Plei, aportando un espacio de diálogo constructivo, que enriqueció las orientaciones metodológicas para trabajar en la construcción colectiva del Plan Estratégico Institucional. En este comité también se presentaron y discutieron los avances y primeros resultados en el

proceso de construcción colectiva del Plan Estratégico Institucional con horizonte al 2034, se evaluaron las recomendaciones que resultaron en nuevas versiones del documento inicial y, finalmente, gracias al trabajo colectivo se dio la aprobación del Plei versión 2.0.

Descripción de la ejecución

En el marco del Acuerdo 238 de 2017, el Plan Estratégico Institucional

Es el instrumento, que establece la visión, las políticas, los ejes estratégicos, los objetivos y las grandes metas que orientarán el desarrollo institucional en el largo plazo. Es el resultado de un proceso de construcción colectiva, que le da sentido y compromiso de continuidad a la gestión de la Universidad, fijando un derrotero de desarrollo institucional a las diferentes administraciones rectorales y a los diversos niveles de la Universidad. (Acuerdo 238 de 2017)

Mientras que el Plan Global de Desarrollo «es el instrumento de concreción del Plan Estratégico Institucional en cada uno de los periodos de gestión rectoral, formulado colectivamente a partir de la propuesta de gobierno del Rector designado». Teniendo en cuenta esto, el Plan Estratégico Institucional y sus subsecuentes Planes Globales de Desarrollo deben guardar una estrecha relación y articulación entre propuestas y apuestas en el corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se presentan las estrategias utilizadas para lograr la ejecución óptima de las apuestas definidas en el Plan Global de Desarrollo «Proyecto cultural y colectivo de nación 2019-2021» (PGD 2019-2021) y el Plan Global de Desarrollo «Proyecto cultural, científico y colectivo de nación 2022-2024» (PGD 2022-2024), las cuales están orientadas hacia la formulación de proyectos y el seguimiento a las metas estratégicas. Adicionalmente, con la entrada en vigencia del Plei 2034 se han definido las hojas

de ruta, que definen hitos, mediciones, objetivos, políticas y programas estratégicos y acciones impulsoras que permiten realizar la conexión con los posteriores Planes Globales de Desarrollo y, además, potencia la articulación y coordinación del accionar de las sedes en el marco del modelo inter sedes.

Planes Globales de Desarrollo

Una vez aprobado el PGD 2019-2021 se inició con la formulación detallada de los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional. Tales proyectos son consignados en el Banco de Proyectos de Inversión de la Universidad Nacional (BPUN). Así, en el primer semestre de 2019 comenzó la formulación detallada de los proyectos de inversión que constituyeron el Plan de Acción Institucional (PAI) 2019-2021 (UNAL, 2019).

Como resultado de este acompañamiento a los directores de proyecto y del proceso mismo de formulación de los proyectos de inversión, 84 proyectos iniciaron su ejecución en la vigencia 2019, de los cuales, 23 corresponden al Nivel Nacional, 17 a la Sede Bogotá, 12 a la Sede Medellín, 6 a la Sede Manizales, 11 a la Sede Palmira, 3 a la Sede Amazonía, 5 a la Sede Orinoquia, 5 a la Sede Caribe y 2 a la Sede Tumaco, constituyéndose de esta manera el Plan de Acción Institucional 2019-2021. Las propias dinámicas de la institución implican que este sea un proceso continuo.

Una vez aprobados los proyectos e inversión la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, definió y envió a los responsables de las metas estratégicas del Plan, el mecanismo de seguimiento al cumplimiento de cada una de ellas. Al respecto, es importante mencionar que estas metas plan fueron definidas en consenso con el equipo directivo.

De esta forma se consolidó una matriz que integró los 14 programas con las 34 metas estratégicas definidas en el PGD, seguidas de su línea base, indicador, responsable y medición anualizada de los avances. Es con este instrumento que se realizó el seguimiento a lo largo del trienio a las dependencias responsables, sobre el cumplimiento de la programación de cada vigencia de las 34 metas estratégicas del PGD.

Posteriormente, durante el año 2020 continuó con el proceso de formulación de nuevos proyectos de inversión que alimentan el PAI. Al cierre de esta vigencia la Universidad consolidó un total de 141 proyectos distribuidos así: 32 corresponden al nivel nacional, 24 a la Sede Bogotá, 20 a la Sede Medellín, 11 a la Sede Manizales, 17 a la Sede Palmira, 2 a la Sede La Paz, 11 a la Sede Amazonía, 9 a la Sede Orinoquia, 7 a la Sede Caribe y 8 a la Sede Tumaco, constituyéndose de esta manera el Plan de Acción Institucional 2019-2021. Las propias dinámicas de la institución implican que este sea un proceso continuo; ya que todos los años se liquidan proyectos y se formulan otros tantos que lo alimentan (UNAL, 2020).

Teniendo en cuenta que la gestión de proyectos es un proceso dinámico, durante el 2021 se continuó con la formulación, ejecución y cierre de los proyectos de inversión. De tal forma, que durante este año se desarrollaron un total de 138 proyectos distribuidos así: 33 corresponden al Nivel Nacional, 23 a la Sede Bogotá, 19 a la Sede Medellín, 11 a la Sede Manizales, 16 a la Sede Palmira, 4 a la Sede La Paz, 11 a la Sede Amazonía, 7 a la Sede Orinoquia, 6 a la Sede Caribe y 8 a la Sede Tumaco, constituyéndose de esta manera el Plan de Acción Institucional 2019-2021 (UNAL, 2021).

Es importante mencionar que con el ánimo de fortalecer la etapa de formulación de los proyectos de inversión y generar sinergias en pro del cumplimiento de la misión y compromisos institucionales, la Universidad Nacional de Colombia aprovechó las capacidades de sus diferentes dependencias, para que fueran analistas o evaluadores de los proyectos, de acuerdo con su competencia, contribuyendo así a la adecuada gestión de recursos. Adicionalmente, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística definió y envió a los responsables de las metas estratégicas del Plan, el mecanismo de seguimiento al cumplimiento de cada una de ellas.

Al cierre del periodo los resultados de este proceso estuvieron asociados a las siguientes metas:

Tabla 1. Metas del PGD 2019-2021.

Metas PGD 2019-2021
Presentar al SUE y al MEN una propuesta de política de Estado para la educación superior pública, con enfoque territorial.
Incrementar en 1500 el número de estudiantes matriculados en la UN.
Renovar la acreditación institucional de máxima calidad.
Realizar la evaluación integral y participativa de la reforma académica de 2008 y definir el plan de mejoramiento académico desagregado por grandes hitos.
Construir colectivamente la política de formación integral de profesionales e investigadores con sólidos fundamentos científicos y humanísticos, que incorpore capacidades como la ética, la estética y la sensibilidad.
Ajustar y adoptar la política académica para los programas de admisión especial.
Crear y adoptar una nueva política general de admisión con criterio de cobertura responsable y sostenible.
Diseñar y crear el Ecosistema Institucional de Innovación Pedagógica y conformar un banco de iniciativas innovadoras y de buenas prácticas pedagógicas y de gestión académica, para acompañar su proceso de desarrollo y apropiación por parte de la comunidad académica.
Crear, en todas las sedes, escuelas de tutores y comités tutoriales para apoyar el proceso de acompañamiento a estudiantes.
Desarrollar al menos tres convocatorias para el fomento de alianzas y redes interdisciplinarias de grupos de investigación y creación internos y externos para la formulación o ejecución de proyectos estratégicos que gestionen recursos externos, orientados al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.
Suscribir seis pactos de prioridades regionales en ciencia, tecnología, innovación y creación, en las regiones donde la Universidad tiene sedes, y ejecutar los proyectos priorizados financiados con recursos de regalías.
Conformar tres Centros de Excelencia, en temas estratégicos y de importancia para el país.
Implementar una estrategia efectiva de posicionamiento de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario que permita divulgar las capacidades de la Universidad Nacional de Colombia como asesor del Estado, y generar alianzas con instituciones gubernamentales y otros centros de pensamiento del país.
Crear al menos dos equipos especializados en gestión de proyectos (PMO).
Aprobar e implementar el Sistema de Innovación, Emprendimiento y Transferencia de la Universidad Nacional de Colombia y articularlo con el Sistema Nacional de Innovación.
Constituir la Red de Nodos de Ética, Cultura, Creación, Ciencia, Tecnología e Innovación para la Paz (Red ECTIP) que incluya los objetivos de desarrollo sostenible.
Crear al menos dos laboratorios de innovación social que involucren actores sociales del sistema y que conformen un repositorio de prácticas innovadoras.

Metas PGD 2019-2021
Constituir una Red Nacional de Egresados que impulse la cooperación entre la comunidad UNAL y el Sistema de Innovación, Transferencia y Emprendimiento de la UNAL.
Diseñar y organizar el Sistema de Movilidad Académica Nacional e Internacional de la UNAL.
Actualizar la política del Sistema de Bienestar Universitario fundamentada en el Desarrollo Humano Integral.
Fortalecer y visibilizar la política de educación inclusiva liderada por los Observatorios de Asuntos de Género y de Inclusión Educativa de Personas con Discapacidad.
Implementar un programa de prevención y seguimiento de las formas de violencia y del sufrimiento emocional que contribuya a una convivencia armónica y al respeto a la diferencia en los campus universitarios.
Diseñar y adoptar la Política de Valores y Principios Fundamentados en la Ética para el Sistema de Probidad e Integridad Universitaria y fortalecer la Red de Comités de Ética en Investigación y Extensión.
Formalizar y fortalecer una Red Nacional Secretarial que asegure la calidad y la gestión del conocimiento del ejercicio secretarial de la Universidad.
Establecer una política nacional de patrimonio institucional tangible e intangible que articule la gestión documental, la mueble e inmueble.
Ejecutar la primera fase del proyecto «Transformación Digital UN 2034».
Implementar el modelo estratégico de Gobierno de TI con visión institucional y garantizar la gobernabilidad de todo el sistema
Diseñar y presentar ante el SUE, el MEN y el Ministerio de Hacienda un modelo de asignación de recursos del Estado para las universidades públicas, que además garantice la sostenibilidad de la UNAL.
Implementar la Fase I del Plan Estadístico Institucional.
Establecer la Política de comunicaciones internas y externas de la Universidad e implementar la primera fase del Plan Estratégico de Comunicaciones Internas.
Implementar una estrategia que mejore la reputación de la Universidad y que visibilice, a nivel nacional e internacional, la producción académica y el impacto que se genera en la sociedad.
Iniciar actividades académicas formales en la Sede La Paz, Cesar.
Formular y ejecutar al menos tres proyectos en el marco de los Ecosistemas Regionales de Innovación en alianza con Universidades regionales, entre otros actores
Tramitar ante el gobierno proyectos específicos para la sostenibilidad y el fortalecimiento institucional de las Sedes de Presencia Nacional

De igual forma, en el año 2022, con la aprobación del PGD 2022-2024, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística adelantó con el equipo de proyectos el acompañamiento a las unidades de dirección de la Universidad en la definición y formulación de los

proyectos de inversión del PGD 2022-2024, para asegurar su desarrollo y ejecución, y que den cuenta de los avances y logros de los programas y proyectos, así como, del cumplimiento de las metas expresas en el Plan.

Con el propósito de realizar el seguimiento al PGD 2022-2024 la Dirección Nacional de Planeación y Estadística definió y envió a los responsables de las metas, el mecanismo de seguimiento al cumplimiento de cada una de las metas establecidas. Adicionalmente, se remitió una propuesta metodológica para realizar el *Seguimiento del avance al cumplimiento de objetivos y metas establecidas en el Plan Global de Desarrollo*. Este fue liderado por la Rectoría con el fin de monitorear y hacer seguimiento de las apuestas del PGD 2022-2024, los avances de los resultados de los proyectos programa (madre) de transformación institucional tanto en los planes de acción nacional como de sede, así como, orientar y estimular el avance hacia el logro de metas e indicadores, ajustar, reorientar, acelerar o dar énfasis, entre otros.

Por lo tanto, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística cuenta con el seguimiento de metas a través del BPUN que se realiza de manera semestral e integra los 4 ejes estratégicos, 10 programas y 69 metas estratégicas definidas en el PGD, seguidas de su línea base, indicador, responsable y medición anualizada de los avances. Es con este instrumento que se hace el seguimiento a lo largo del trienio a las dependencias responsables, sobre el cumplimiento de la programación de cada vigencia de las 69 metas estratégicas del PGD.

El seguimiento al cumplimiento de las metas del Plan Global de Desarrollo 2022-2024 se ha realizado a través de una herramienta de inteligencia institucional que como parte de la estrategia de monitoreo y seguimiento de los proyectos de inversión la Dirección Nacional de Planeación y Estadística trabajó en la elaboración de un tablero dinámico que permite la consulta de estado de ejecución financiera de los proyectos de inversión durante la vigencia 2023. Esta herramienta permite conocer de manera actualizada el estado de avance en términos de compromisos, obligaciones y pagos ejecutados desde cada ficha financiera de los proyectos de inversión

asociados al PGD 2022-2024 y que constituyen articuladamente el Plan de Acción Institucional.

Además, esta herramienta de seguimiento ágil brinda visibilidad a la gestión de cada uno de los directores, coordinadores y equipos en el avance de las metas PGD relacionadas con proyectos de inversión y complementarias fortaleciendo los procesos de transparencia en la gestión universitaria y permite acceder de manera descentralizada a la información. El tablero integra los 12 proyectos programa con las 66 metas estratégicas vinculadas a los proyectos de inversión y definidas en el PGD 2022-2024, que contiene la descripción del indicador, meta y criterios de evaluación de la ejecución técnica y financiera. Es con este instrumento que se hace el seguimiento a lo largo del trienio a las dependencias responsables, sobre el cumplimiento de la programación de cada vigencia de las metas estratégicas del PGD 2022-2024. Las metas asociadas a este periodo son las siguientes:

Tabla 2. Metas del PGD 2022-2024.

Metas PGD 2022-2024
Políticas de sostenibilidad UNAL implementadas a partir de los factores del Green Metric para campus sustentables.
Posición mundial de la Universidad en el ranking UI GreenMetric World University Ranking.
Políticas con componentes ODS incorporados en planes y políticas de la Universidad.
Avance en la ejecución del plan de gestión de activos de infraestructura para el periodo 2022-2024.
Avance en la ejecución de los planes de mantenimiento a la infraestructura de las sedes.
Avance en la definición e implementación de la Estrategia de Cooperación Sur-Sur para el intercambio de conocimiento, colaboración, movilidad, investigación, indexación y cienciometría.
Proyectos de formación, investigación, extensión, creación e innovación apoyados por convocatorias internacionales.
Índice de relacionamiento con programas académicos, redes académicas, sistemas de medición e instituciones del Sur. (Se construye a partir de la relación entre programas académicos con componentes transfronterizos, observatorios y redes continentales, participación en foros de diálogo y organismos de América Latina y el Caribe).
Espacios para profundizar y fortalecer las competencias interculturales y multilingüísticas de los docentes, de los estudiantes y de los administrativos.

Metas PGD 2022-2024
Movilidades en modalidades presencial y virtual desde y hacia instituciones internacionales (docentes, estudiantes, egresados y administrativos) para cursar asignaturas, desarrollo de prácticas, estancias, titulaciones, dobles titulaciones, investigaciones, innovaciones e intercambios, creación artística, entre otros.
Definición, construcción e implementación del Sistema de Medición de Impacto Interno y Externo UNAL en los contextos sociales, políticos, económicos, académicos, culturales y ambientales.
Avance en la implementación del ecosistema de liderazgo público de la Universidad.
Índice de promoción del liderazgo y las capacidades regionales. (Se construye a partir de la relación entre proyectos, convenios, redes, emprendimientos, ejercicios de innovación y creación, programas académicos, observatorios-institutos, tasa de retorno PEAMA , artículos y publicaciones UNAL , todos ellos asociados a región e integrados a las Sedes de Presencia Nacional y sus territorios de trabajo).
Implementación de políticas de Bienestar Universitario ajustadas al concepto de integralidad <i>bien ser y buen vivir</i> .
Beneficiarios por Área del Sistema de Bienestar Universitario.
Definición de la Política Institucional y académica de Educación Inclusiva, para el fomento de la equidad, el reconocimiento de la diversidad y la interculturalidad en la Universidad Nacional de Colombia.
Implementación de la estrategia de Universidad Promotora de Salud.
Medidas institucionales a nivel nacional para la prevención y atención de las violencias basadas en género en la Universidad.
Nuevas estrategias ejecutadas a nivel nacional por las Áreas de Acompañamiento Integral de Bienestar Universitario para estudiantes de pregrado y posgrado.
Construcción de la guía metodológica de medición de evaluación de impacto de las acciones del Sistema de Bienestar Universitario.
Soluciones a retos co-construidos con y desde los territorios (inversión, investigación, extensión, creación e innovación) formulados y desarrollados para el fortalecimiento de las entidades y procesos territoriales.
Ruedas de trabajo interdisciplinarias e intersedes.
Semilleros interdisciplinarios, interfacultades e intersedes creados.
Estudiantes participantes en los proyectos de investigación y extensión.
Profesores del ecosistema de investigación y extensión de la UNAL asociados a las áreas estratégicas.
Avance en la definición de la política y en la creación del sistema de innovación, transferencia y emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia.
Ejecución del «Plan de mantenimiento y reposición de equipos robustos».
Avance en la definición e implementación de la Política de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Colombia.

Metas PGD 2022-2024
Producción académica en colaboración con actores del territorio (artículos, tesis, ponencias, informes, actividades con participación de actores provenientes de las comunidades).
Artículos publicados en revistas indexadas y libros por parte de miembros de la UNAL en coautoría con académicos o pares de instituciones internacionales.
Planes Estratégicos Departamentales de CT&I acompañados en sus procesos de formulación.
Planes y proyectos interse des e interdisciplinarios de la EPPU encaminados a aportar a los análisis, estudios y propuestas para la generación de políticas públicas en las áreas estratégicas del país.
Avance en la definición e implementación de un modelo de medición del impacto social del conocimiento gestionado en la Universidad Nacional de Colombia.
Participación de profesores en actividades de actualización y fortalecimiento pedagógico.
Desarrollo de experiencias de aprendizaje basado en problemas retos y proyectos, aprendizaje colaborativo y aprendizaje situado.
Programas curriculares de pregrado que incorporan cambios orientados a la aplicación integral de los lineamientos, principios y orientaciones del Acuerdo 033 de 2007.
Programas curriculares con enfoque territorial y que involucran trabajo colaborativo con actores del territorio.
Programas curriculares con una apuesta por la internacionalización del currículo.
Formulación participativa de una política de posgrados para la Universidad Nacional.
Avance en la reformulación del ecosistema de innovación académica.
Avance en la formulación de un ecosistema para la gestión del conocimiento académico.
Actividades que fortalecen el proyecto académico de la Universidad en términos de respeto por la diferencia, equidad e inclusión y perspectiva de género.
Avance de una propuesta de nuevos estudios generales, para los PEAMA y para programas académicos.
Espacios colaborativos inter y transdisciplinarios consolidados.
Participación en los espacios colaborativos inter y transdisciplinarios consolidados de profesores, estudiantes, egresados y actores del territorio.
Avance en la consolidación de la «Estrategia de Comunicaciones Interna y Externa» de la Universidad (lineamientos, parámetros técnicos, talento humano, plataforma web, redes sociales, radio, televisión, etc.).
Avance en el diseño e implementación del marco de operación del modelo interse des en las nueve sedes y en el Nivel Nacional.
Avance en el diseño, aprobación e implementación de los lineamientos, metodologías y herramientas de la unidad de fomento de iniciativas universitarias.
Avance en el proceso de implementación de la estrategia del Centros de Servicios Compartidos y de Project Management Office (PMO) en las sedes de la Universidad.

Metas PGD 2022-2024
Implementación del modelo de sostenibilidad (académica, administrativa, financiera, tecnológica y de talento humano) de las Sedes de Presencia Nacional.
Estudios de viabilidad académica, técnica y financiera para expandir las capacidades en Ciencias de la Salud en el territorio.
Mantenerse en el top 20 del ranking Merco Talento Colombia.
Avance en el proceso de estudio y propuesta de modificación/ajuste del Decreto 1279 de 2002.
Avance en el rediseño de las áreas que participan en los procesos estratégicos, de apoyo y de evaluación y especiales.
Avance en la implementación del plan de capacitación para fortalecer las competencias blandas y 4.0 del personal.
Implementación de una política de adopción de nuevas formas de trabajo para servidores públicos (trabajo remoto - teletrabajo).
Avance en la evaluación del SGSST y de implementación de planes de acción por procesos.
Implementación de la armonización entre el modelo SIGA y los procesos de mejoramiento asociados a la autoevaluación y la acreditación institucional.
Avance en la implementación de la metodología de arquitectura de procesos de manera integral.
Avance en el diseño, implementación y consolidación del Sistema de Integridad y Probidad de la Universidad Nacional de Colombia.
Vinculación de egresados UNAL a redes, proyectos o espacios de incidencia en la toma de decisiones nacionales y construcción de políticas públicas.
Participación de los egresados en los procesos académicos de la Universidad Nacional.
Avance del proceso de fortalecimiento del Sistema Nacional Integral de la Gestión del Dato y la Información Documental y Cuantitativa.
Porcentaje de avance en la implementación de planes de cultura digital intersedes y competencias digitales de la comunidad universitaria.
Actualización tecnológica de los equipos de redes de core y distribución.
Índice de madurez de procesos de planeación en la Universidad hasta el nivel de Facultad.

Fuente. Dirección Nacional de Planeación y Estadística (DNPE), 2024.

Implementación de los Proyectos Madre

Para la implementación del PGD 2022-2024 la DNPE redefinió la metodología de proyectos utilizada en la Universidad. Se introdujo la aplicación de la metodología del Project Management Institute (PMI), una metodología para la gestión de proyectos que busca la

alineación del PGD 2022-2024 con sus proyectos de inversión, que se logre una organización con trabajo tipo red, contribución a las metas estratégicas desde todos los niveles, disminución en los riesgos de los proyectos, entre otros.

El modelo de Proyecto Programa del Project Management Institute (PMI), consiste en

un grupo de proyectos gestionados de modo coordinado para obtener beneficios y el control que no se podrían lograr si se gestionan de manera individual. Los componentes de los programas suelen ser los proyectos además de otros esfuerzos e infraestructura requeridos para la gestión del programa. Los programas son medios para el logro de objetivos y metas estratégicas o institucionales. (Project Management Institute, 2010)

El propósito principal de esta nueva estrategia institucional es fortalecer el Modelo Intersedes a través de la comunicación e interacción entre de todos los niveles de la Universidad (nacional, sedes, facultades), así como, desarrollar un modelo de apropiación y gobernanza para el cumplimiento del Plan Global de Desarrollo. Es así que una unidad estratégica lidera los proyectos de inversión llamados «madre» por ser los que le aportan al logro de las grandes apuestas del PGD 2022-2024 y otras unidades operan proyectos «componente» para ejecutar los programas, planes y estrategias del PGD, «subcomponentes» o «complementarios» y los «focales» para responder a una necesidad u oportunidad específica de una sede o unidad de gestión académico administrativa en la Universidad, logrando así una desagregación de las metas de PGD en los planes de acción institucional, de sede y de facultad.

Adicionalmente, se revisó el concepto de proyecto madre definido por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), como un «conjunto de proyectos que, ejecutados en forma complementaria y coordinada, cumplen con un objetivo de tipo sectorial» (Murillo, 2005). Como resultado del análisis del modelo de Proyecto Programa del PMI y el concepto de proyecto madre del DNP, teniendo en cuenta los compromisos programáticos del PGD 2022-2024, se definió que para la Universidad Nacional de Colombia un proyecto madre se concibe, así:

Unidad estratégica de la planeación que surge de los programas del Plan Global de Desarrollo, impactan a la Universidad en todos sus niveles (nacional, sede, facultad e intraniveles) y vincula recursos (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros) para pasar de un estado inicial a un estado objetivo, en el cual un problema se resuelve total o parcialmente o se aprovecha una oportunidad. Está conformado por proyectos componentes gestionados de manera coordinada para optimizar capacidades y recursos orientados al logro de los objetivos y metas institucionales. (DNPE, 2022)

El enfoque de los proyectos madre pretende alcanzar los siguientes efectos:

- Focalización de la acción y los recursos sobre grandes retos e impactos.
- Alineación de la gobernanza del Plan Global de Desarrollo y sus proyectos (incorporación de los indicadores y metas del PGD en los proyectos de inversión).
- Promoción del diálogo y colaboración interfuncional e inter sedes orientados a procesos y resultados.
- Transferencia de capacidades entre sedes y facultades.
- Cultura de actuación de organización en red, más ágil, adaptativa y horizontal, basada en procesos y orientada a resultados.

Desde la perspectiva del modelo inter sedes se reconoce la necesidad de un liderazgo y un diálogo cooperante entre las sedes. En esa dirección, se propuso un esquema de proyecto madre, en el que el equipo directivo nombrado por la Rectoría, lidera los proyectos madre con el propósito de fortalecer la gobernanza del Plan Global de Desarrollo y de lograr los objetivos y metas establecidas en cada programa. A su vez, los proyectos madre están constituidos por proyectos componente, a través de los cuales se ejecutan los programas, planes, estrategias y metas del PGD. Estos proyectos pueden estar a cargo de una facultad, sede o unidad del nivel nacional, con responsabilidades técnicas, administrativas y financieras.

Por su parte, las sedes también pueden contar con proyectos subcomponentes o «complementadores», alineados a las temáticas y metas de los proyectos componentes, para ejecutar los planes, programas y estrategias de las sedes, de manera armonizada. Así mismo, pueden formular proyectos focales, para desarrollar alguna intervención o estrategia que responde a una necesidad u oportunidad específica de la sede. Por lo tanto, se maneja de manera independiente. Uno de los casos más frecuentes de proyectos focales, son los correspondientes a infraestructura física.

El nuevo esquema de proyectos de inversión, requirió necesariamente que los equipos de trabajo de las unidades del Nivel Nacional y de las sedes, interactuaran para conocer las necesidades y oportunidades de los territorios, compartir propuestas, buenas prácticas y sugerencias, y así acordar los liderazgos de los proyectos componentes y las acciones conjuntas que se llevarían a cabo con el único fin de avanzar conjuntamente en los propósitos estratégicos de la Universidad. Lo anterior implicó un cambio frente a la manera como se concebían los proyectos de inversión en anteriores Planes Globales de Desarrollo. En estos, de manera aislada e independiente, las sedes formularon sus proyectos de inversión sin necesidad de interactuar con los directores de las unidades del nivel nacional, que tienen a cargo la política institucional.

Implementación de los planes de acción de Facultades en el BPUN

Paralelamente con la redefinición de la metodología de los proyectos inversión, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística en cumplimiento del Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados aprobado por el Consejo Superior Universitario, diseñó la *Guía para la elaboración de los planes de acción de Sede y de Facultad* como instrumento de gestión que a través de acciones y proyectos. Esta permite orientar de forma articulada, los procesos, instrumentos, talento humano y recursos disponibles de la Institución en cada sede y facultad, hacia el logro de las metas establecidas en el PGD vigente y las apuestas de largo plazo contenidas en el Plei, logrando una alineación con los fines, la visión de largo

plazo, el objetivo general, los ejes, programas y objetivos estratégicos de ambos programas vigentes de la Universidad. De este modo, la propuesta se socializó con las áreas de planeación y estadística de la Universidad, los vicerrectores, directores de sedes y decanos (Universidad Nacional de Colombia, 2022a).

La implementación de esta guía tiene como objetivo establecer las condiciones y actividades que se deben seguir para la elaboración del plan de acción de sede y del plan de acción de facultad, logrando una alineación con los fines, la visión de largo plazo, el objetivo general, los ejes, programas y objetivos estratégicos del Plan Global de Desarrollo vigente de la Universidad. A su vez, y con el propósito de integrar la planeación de las facultades en el Sistema de Planeación de la Universidad en el nivel táctico-operativo, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística propuso extender la nueva estructura de proyectos de inversión a las facultades. Esto con el fin de visibilizar los planes, programas, estrategias y proyectos de las facultades que contribuyen al cumplimiento del Plan Global de Desarrollo y atender lo establecido en el Acuerdo 238 de 2017, en su Artículo 30 y su respectivo párrafo.

En línea con lo anterior, la guía establece las condiciones y actividades que se deben seguir para la elaboración de los Planes de Acción de sede y de facultad, logrando una alineación con los fines, la visión de largo plazo, el objetivo general, los ejes, programas y objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (Plei) y Plan Global de Desarrollo (PGD) vigentes de la Universidad, propuesta que se socializó con las Oficinas de Planeación y Estadística, los vicerrectores y directores de las Sedes, así como, con los decanos de las facultades.

Adicionalmente, en los espacios de inducción de los nuevos decanos designados, se socializó la propuesta de la implementación de los planes de Acción de las facultades en el aplicativo BPUN, con los objetivos de: 1) integrar la planeación de las facultades en el Sistema de Planeación de la Universidad en el nivel táctico-operativo; 2) apoyar a las facultades mediante la disposición del sistema de información institucional BPUN, para facilitar la gestión de proyectos de gestión y soporte institucional (registro, ejecución, seguimiento, evaluación final y cierre); y 3) visibilizar la contribución de

las facultades desde sus planes, programas, estrategias y proyectos, para el logro de los objetivos y metas del PGD de la Universidad.

En ese sentido, se iniciaron los desarrollos del módulo de facultades en el aplicativo BPUN, manteniendo la estructura definida para los proyectos de sedes e incorporando algunas variables como el área de conocimiento y el programa curricular. Así mismo, se inició la elaboración de los lineamientos para la implementación de los Planes de Acción de Facultades en el BPUN, que define las directrices y el cronograma de trabajo a implementar en la siguiente vigencia.

Plan Estratégico Institucional a 2034

Formulación de las Hojas de Ruta Plei

Con la aprobación del Plan Estratégico Institucional (Acuerdo 014 de 2022 del Consejo Superior Universitario) la Universidad Nacional de Colombia emprendió un compromiso institucional de transformación y alineación de las políticas institucionales con la planeación estratégica de largo plazo. Este compromiso implica una serie de acciones y estrategias que se deben llevar a cabo en los próximos diez años con el objetivo de alcanzar el escenario apuesta en los siete núcleos estratégicos y potenciar los cuatro macrodireccionadores que representan la visión de la universidad del futuro. Con el propósito de facilitar el desarrollo e implementación del Plan Estratégico Institucional, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística ha trabajado en las hojas de ruta como instrumento orientador de la gestión institucional que permita concretar las apuestas y transformaciones requeridas para alcanzar la visión de universidad al 2034.

Las hojas de ruta son un conjunto de recorridos posibles para desplegar las apuestas de planeación estratégica en el horizonte de largo plazo, este instrumento tiene la capacidad de establecer los planteamientos de acción necesarios para materializar el Plan Estratégico Institucional a través de la concreción de hitos, políticas, programas, habilitadores y acciones que permiten alcanzar el escenario apuesta de cada uno de 7 los núcleos estratégicos. Las

rutras se diseñaron a partir de la inferencia del ejercicio prospectivo que tuvo lugar en la construcción del Plan Estratégico Institucional y del trabajo colaborativo con los líderes de los temas estratégicos.



Figura 1. Núcleos estratégicos Plan Estratégico Institucional (Plei) 2034.

Como parte de la evolución del contenido del Plan Estratégico Institucional, durante el segundo semestre del 2022 y el primer semestre del 2023 (Universidad Nacional de Colombia, 2023) se identificaron 17 hojas de ruta que están orientadas por los macro-direccionadores, estas rutras materializan los núcleos estratégicos a partir de la puesta en marcha del escenario apuesta, los propósitos orientadores, las estrategias y las acciones planteadas en la versión 2.0 del Plei (Universidad Nacional de Colombia, 2022b). Las hojas de ruta tienen un carácter institucional-nacional, derivado de la definición de hitos de largo plazo que se concretan en los Planes Globales de Desarrollo. A través de estos planes se tendrá la oportunidad de implementar los mecanismos apropiados para alcanzar los hitos definidos en cada línea temporal de acción. Las rutras guardan relación estrecha con los núcleos estratégicos y se definen así:

17 RUTAS

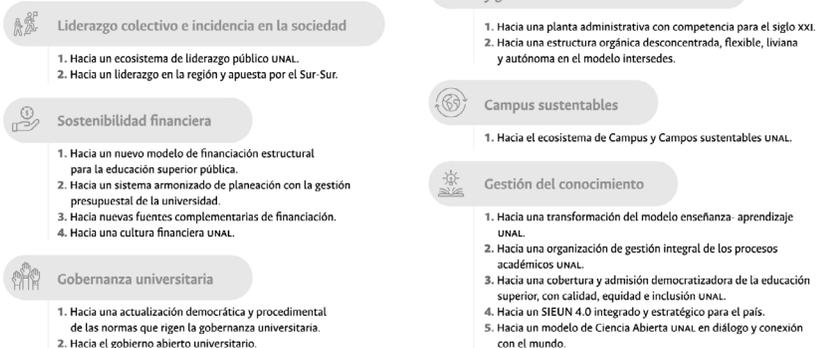


Figura 2. Hojas de ruta del Plei 2034.

Las rutas se encuentran conformadas por:

Acciones impulsoras del Plan Estratégico Institucional con algún nivel de implementación en el presente (2024).

Habilitador complejo: factor clave para la ruta, que permite o facilita el desarrollo de un hito, proceso o política e involucra múltiples componentes, capacidades o consensos institucionales.

Políticas o programas estratégicos: instrumentos de la planeación que deben ser contenidos en los Planes Globales de Desarrollo para avanzar en asuntos claves y requeridos para desencadenar hitos.

Hitos: son los avances significativos del Plei, resultados de la convergencia de múltiples políticas y programas estratégicos desarrollados en el tiempo.

Finales de ruta: son los hitos al final de algunas rutas, con argumentos en el Plei, pero que requieren mayores definiciones y consensos para su resolución.

Adicionalmente, cada ruta cuenta con *objetivos* que representan los principales aspectos que se deben abordar durante la implementación del Plei 2034. De manera complementaria a estos objetivos, las hojas de ruta cuentan con un conjunto de *mediciones* que permiten realizar el seguimiento a los hitos y acciones emprendidas en el corto, mediano y largo plazo. Estas mediciones se han organizado en tres categorías.

- **Consolidadas:** son las mediciones básicas relacionadas directamente con los núcleos estratégicos, que cuentan con líneas base y se encuentran estables en los sistemas de información en términos de producción y reporte.
- **Impulsoras:** son las mediciones de seguimiento al PGD 2022-2024 definidas en el marco de los proyectos de inversión y que podrían consolidarse en el tiempo.
- **Estratégicas:** son las orientaciones generales para la estructuración de mediciones avanzadas que deberán ser diseñadas y gestionadas por los líderes de los núcleos estratégicos.

En este sentido, uno de los retos del Sistema de Planeación será realizar una evaluación periódica a los hitos propuestos por las hojas de ruta, lo que implica que además del seguimiento a las mediciones propuestas, se implementen otras técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo que permitan evidenciar los avances alrededor del logro de los hitos obtenidos en los siete núcleos estratégicos en complementariedad con los cuatro macrodireccionadores y sus 17 rutas correspondientes.

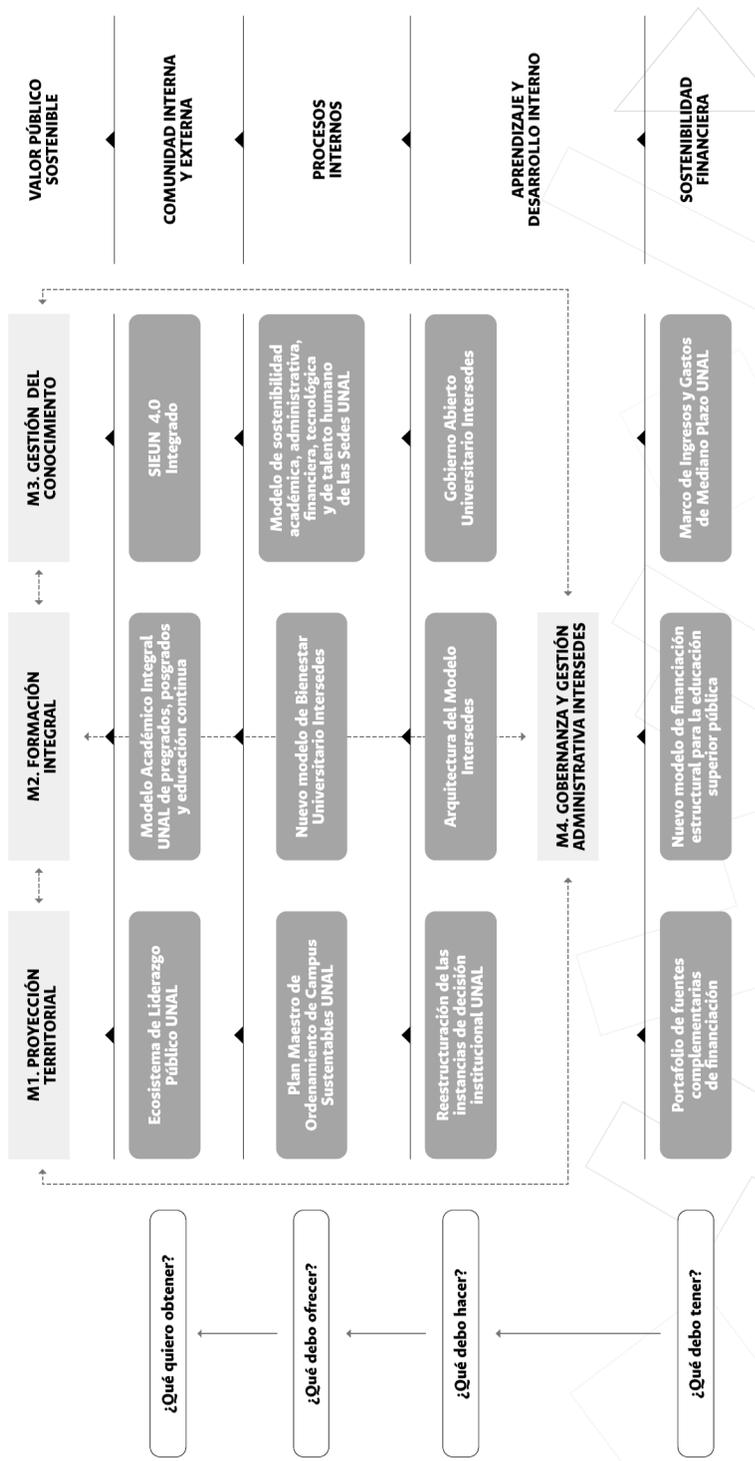


Figura 3. Hitos del Plei 2034.

Estas interacciones complejas de las rutas se ven reflejadas en el lienzo de rutas que conecta gráficamente las políticas y los programas estratégicos, las acciones impulsoras, los habilitadores complejos, los hitos y los finales de ruta propuestos en cada una de las 17 hojas de ruta. Su intención es mostrar la interrelación, complejidad y dinamismo entre las rutas, lo que quiere decir que la intervención institucional directa en una ruta tendrá impactos potenciadores en las demás.

Durante la construcción de las hojas de ruta se han identificado aspectos relevantes para la implementación del Plan Estratégico Institucional, entre estos resaltan la *flexibilidad* entendida como la capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes al interior de la Universidad y en su relacionamiento con el contexto externo. Al respecto, el Sistema de Planeación deberá promover la adaptación de las hojas de ruta a los contextos diferenciados de las Sedes, entendiendo las hojas de ruta como contextos generales donde las trayectorias de Sede dan lugar a lo situacional. A su vez, las hojas de ruta promueven el carácter *continuo* con el que deben contar las intervenciones asociadas al Plan Estratégico Institucional 2034, con el objetivo de asegurar la apropiada ejecución de los programas y proyectos que se articulen a los propósitos de largo plazo.

De igual forma, las hojas de ruta buscan intencionalmente el *desarrollo armónico* entre las sedes a partir de la consolidación del Modelo Intersedes y la oportunidad de definir trayectorias de sede que determinen las acciones institucionales que se enlazan con la planeación estratégica y que permiten garantizar la *pertinencia* y la *sostenibilidad económica* de las iniciativas planteadas.

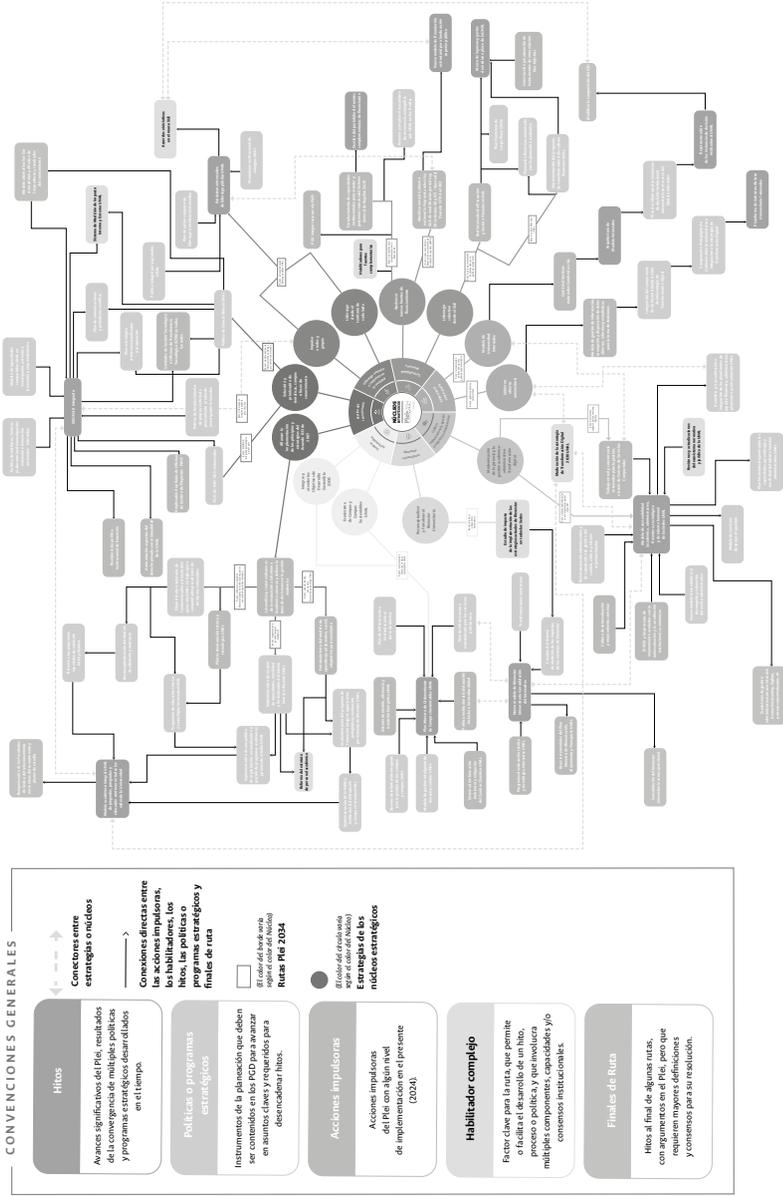


Figura 4. Lienzo de rutas del Plei 2034.

Conclusiones

LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA en los últimos seis años ha surtido un proceso de consolidación del Sistema de Planeación en términos del fortalecimiento de los instrumentos de las instancias más relevantes como la planeación estratégica y la planeación táctica dirigida a la estructuración de acciones de transformación en el corto y mediano plazo. La formulación y ejecución de los programas rectorales a través de los Planes Globales de Desarrollo son ejemplo de la práctica institucional en materia de definición de apuestas y seguimiento de resultados de cada periodo rectoral. No obstante, esta práctica ha propiciado algunas dificultades en la gestión universitaria debido a la incertidumbre en términos de cambio de orientación de la política. Frecuentemente se tiene la impresión de iniciar de cero, sin reconocer los aciertos de las gestiones anteriores, esta situación ha provocado en la institución un cierto rezago en cada cierre y apertura de una nueva gestión rectoral.

Si bien el proceso de formulación de los Planes Globales de Desarrollo es claro para la comunidad universitaria, algunos mecanismos de participación se encuentran desgastados. Esto se debe a múltiples factores relacionados con el tipo de gobierno que se emplea en la Universidad y la forma como se estructura la organización y se toman decisiones. Por esta razón, el proceso de consolidación de los componentes de la planeación estratégica trae consigo retos en términos de la necesidad de fortalecer diálogos para lograr el entendimiento y confianza entre directivas y la comunidad universitaria, para que de esta manera se logren adaptar las expectativas de presente y futuro entre facultades, sedes y nivel nacional, así como también entre los diferentes estamentos, estudiantiles, profesoriales y administrativos.

Es por esta razón que los procesos de construcción colectiva llevados a cabo en la construcción de los Planes Globales de Desarrollo 2019-2021 y 2022-2024 y el Plan Estratégico Institucional buscaron contar con amplia participación de comunidad universitaria con el objetivo de recoger las diversas visiones de universidad. No obstante, esta amplia convocatoria trae implícita la dificultad de establecer acuerdos y homogeneizar visiones, dadas las contradicciones implícitas que esto produciría. En particular, el Plei debe entenderse como un documento dinámico, siempre abierto al debate y del pensamiento académico en torno al futuro institucional. De tal manera que se logre trabajar de manera conjunta en los factores de cambio internos y responder de mejor manera a los cambios externos que impactan el futuro mismo de la Universidad.

A su vez, los Planes Globales de Desarrollo enmarcados en el Plei 2034 deben jugar un papel articulador de políticas y visiones de largo plazo, de tal forma, que cada periodo rectoral mantenga la impronta institucional de transformaciones requeridas en el largo plazo presentadas en el Plei y son ejecutadas en el sentido práctico a través de las apuestas y metas concebidas en cada Plan Global de Desarrollo. Por tal motivo, el Plei es un instrumento dinámico que se debe revisar y actualizar, socializar, apropiar e implementar desde una planeación prospectiva de manera conjunta y coordinada, a través de procesos participativos de la comunidad universitaria y la sociedad.

El PGD 2022-2024, al ser el primer instrumento de planeación que incluye y reconoce las grandes apuestas del Plei como insumo fundamental para direccionar las políticas institucionales, se convierte en el inicio de las grandes transformaciones y del reconocimiento mismo de las oportunidades de mejora que tiene la Universidad para avanzar hacia el escenario deseado al 2034. Es así, que uno de los retos del Plei es lograr orientar los subsecuentes PGD en torno al desarrollo de los macrodireccionadores, el abordaje de los núcleos estratégicos y el logro de los hitos definidos en el documento Plei y las hojas de ruta. Por esto, es necesario continuar con la socialización, discusión, apropiación, mejoramiento continuo y seguimiento del Plei y de sus hojas de ruta, como una herramienta útil para el desarrollo de la Universidad.

El Sistema de Planeación requiere entonces de una transformación asociada con seis aspectos clave:

- Redefinición de la conformación y funciones del Comité Nacional de Planeación Estratégica.
- Análisis de sostenibilidad financiera de los desarrollos institucionales en el largo plazo.
- Articulación del Plan Global de Desarrollo (pgd) y el Plan Estratégico Institucional (Plei).
- Integración de los diferentes niveles institucionales al Sistema de Planeación.
- Fortalecimiento de los tipos de evaluación: gestión de proyectos e impacto o efectividad.
- Consolidación del BPUN y Sistema de Estadísticas e Indicadores.

En lo referente al Comité Nacional de Planeación Estratégica de la Universidad Nacional de Colombia, algunas de las funciones resultan insuficientes una vez se dio aprobación al Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Colombia con horizonte a 2034, debido a que se plantearon para el desarrollo de la metodología de la construcción del plan: etapas de sensibilización, documentación, discusiones, construcción de escenarios apuesta. Con respecto a estas apuestas de largo plazo, el Comité actualmente no cuenta con funciones asociadas a la etapa de ejecución, consolidación y retroalimentación del plan y de orientación sobre la adopción, priorización, implementación, articulación y de sostenibilidad de las apuestas.

Es necesario redefinir las funciones, ya que el Comité Nacional de Planeación Estratégica es fundamental para asesorar y recomendar al Consejo Superior Universitario, a la Rectoría y Dirección Nacional de Planeación y Estadística, sobre las temáticas inherentes a la función de la planeación, orientando las políticas institucionales que permitan la implementación de las propuestas contenidas en

el Plei. Su principal función debe ser asesorar y recomendar determinadas estrategias y acciones de transformación que faciliten la armonización de la Universidad con su entorno, de manera que esta logre sus fines misionales a través de la adopción de iniciativas y tomar decisiones más allá del corto y mediano plazo, que permitan afrontar los retos y desafíos actuales y futuros de la sociedad del conocimiento, del país, de las demandas económicas, ambientales, sociales y de inclusión e innovación digital.

De igual manera, el Comité Nacional de Planeación Estratégica deberá conceptuar sobre la implementación y operación del Plan Estratégico Institucional. Actuará como órgano asesor y consultivo de la Universidad. Debe tener en cuenta las políticas, estrategias y programas propuestos en cada uno de los Planes Globales de Desarrollo que se enmarquen en el horizonte del Plei, garantizando su coherencia y aporte a la consecución de hitos en el largo plazo. Adicionalmente, el Comité debe asesorar el seguimiento prospectivo al Plei, sobre las alternativas metodológicas y de promoción de gobernanza que contribuyan, por una parte, a mantener el ejercicio anticipatorio y la visión compartida sobre el propósito de la universidad, de manera que ello contribuya a la convergencia de los esfuerzos, y, por el otro, a canalizar los resultados de la implementación en beneficio de la evolución misma del instrumento de largo plazo.

Por lo anterior, es también necesario repensar los integrantes que componen el Comité Nacional de Planeación Estratégica dado que la Universidad y las instancias de decisión requieren conceptos de expertos para el seguimiento prospectivo al Plan Estratégico Institucional. Esto requiere temas de análisis de contexto, tendencias y oportunidades; y el desarrollo metodológico, de las herramientas y de los mecanismos que contribuyan a mejorar la gobernanza y la participación democrática como procedimiento, hacia el gobierno abierto, facilitando a la dirección de la Universidad desarrollar acciones emergentes que respondan adecuadamente a los retos del entorno. Se requiere entonces la participación de personas destacadas en actividades académicas, investigativas, productivas, culturales, sociales o comunitarias. El comité debe estar integrado por personas internas y externas a la

UNAL, que cuenten con las cualidades y liderazgo en los temas afines a lo misional, con experiencia, sensibilidad y afinidad por las metodologías, herramientas y ejercicios inherentes a la función de la planeación, de esta forma se garantiza la representación de distintas visiones, conocimientos, experiencias, capacidades y sensibilidades existentes en la Universidad Nacional de Colombia y en la sociedad nacional o internacional.

A su vez, se debe garantizar la sostenibilidad financiera de las apuestas a largo plazo a través de la toma de decisiones informada y de la asignación eficiente de recursos financieros, alineando de manera conveniente todos los Planes Globales de Desarrollo junto con sus planes de acción a los objetivos marcados en el Plan Estratégico Institucional y bajo la estructura financiera adecuada para su ejecución. Para esto el Sistema de Planeación deberá contar con un referente del Plan Financiero de Ingresos y Gastos que facilitará la planeación de las finanzas de la Universidad en el mediano plazo, en términos de un análisis plurianual de los recursos destinados para inversión y funcionamiento.

Igualmente, se debe tener en cuenta el trabajo institucional de los actores del Sistema de Planeación y el desarrollo de acciones articuladas. Por lo anterior, es necesario garantizar, a través del «Régimen de planeación», la coherencia institucional entre los Planes Globales de Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional, para lo que se propone la articulación expresa entre los planes. Esto garantizará el aporte de cada periodo rectoral a las apuestas de largo plazo. Además, permitirá la trascendencia de proyectos de relevancia institucional en la visión de largo plazo.

Adicionalmente, se requiere un nivel adecuado de articulación entre los tres niveles del Sistema de Planeación (Nivel Nacional, Sede y Facultad), teniendo en cuenta que cada uno de ellos cumple un rol fundamental en el despliegue de lo estratégico a lo táctico, orientado hacia un enfoque de largo plazo. Asimismo, se debe trabajar en una reforma normativa que permita alinear los periodos entre rectores y decanos, y de esta forma facilitar los procesos de formulación y alineación entre planes. Razón por la cual se propone

integrar, en términos de planeación estratégica y táctica a los niveles Nacional, Sede y Facultad, fortaleciendo la formulación de planes institucionales articulados y orientados de manera armoniosa a las apuestas de largo plazo definidas en el Plei a través de la implementación de mecanismos que organicen y articulen las apuestas de cada nivel que contribuyen al cumplimiento de las metas plasmadas en el PGD y al Plei. De esta forma, las acciones y proyectos a ejecutar en el Nivel Nacional, central de sede y en las facultades se alinearán de manera evidente e intencional a la visión de largo plazo de la Universidad y, adicionalmente, se integrarán los planes de mejoramiento derivados de los procesos de acreditación y los planes funcionales que emplea la UNAL en diferentes ámbitos como bienestar, laboratorios, ambiental, etc. Con el propósito de hacer seguimiento a esta consolidación de planes, se propone el registro de los proyectos en BPUN, con el objetivo de visibilizar los resultados esperados de las acciones de transformación emprendidas en todos los niveles, permitiendo fortalecer el Modelo Intersedes.

En términos de evaluación de la gestión, es importante diferenciar los tipos de evaluación definidos en el Régimen de Planeación con el objetivo de consolidar la evaluación de impacto o efectividad frente a la tradicional evaluación de gestión de proyectos, considerando que actualmente la madurez del proceso de direccionamiento estratégico se concentra en realizar el proceso de valoración al final del periodo de gestión rectoral a partir de los proyectos de inversión implementados durante el trienio buscando medir específicamente la eficiencia y eficacia del mismo en relación con los objetivos, indicadores, metas y recursos empleados en su desarrollo y su relación con el PGD. Si bien este aspecto es relevante para la institución, se deben articular esfuerzos para implementar la evaluación de impacto, buscando identificar la efectividad de los proyectos de inversión en la transformación y mejoramiento de la gestión institucional, lo que permitirá a su vez fortalecer el proceso de sistematización de los aprendizajes para el diseño de políticas y prácticas de proyectos de gestión y soporte institucional.

Finalmente, es necesario consolidar el Banco de Proyectos como herramienta fundamental en el seguimiento de la planeación institucional en el corto, mediano y largo plazo. De igual forma, es

fundamental fortalecer el Sistema de Estadísticas e Indicadores con el objetivo de avanzar en la consolidación de los sistemas de información, lo que permitirá el seguimiento a estadísticas básicas e indicadores estratégicos para el seguimiento de los planes.

Referencias

- Acuerdo 033 de 2007. [Consejo Superior Universitario]. Por el cual se establecen los lineamientos básicos para el proceso de formación de los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia a través de sus programas curriculares. 26 de noviembre de 2007.
- Acuerdo 135 de 2017. [Consejo Académico]. Por el cual se reglamenta la designación de los dos profesores de la Universidad que harán parte del Comité Nacional de Planeación Estratégica de la Universidad Nacional de Colombia.
- Acuerdo 238 de 2017. [Consejo Superior Universitario]. Por medio del cual se adopta el Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad Nacional de Colombia. 28 de marzo de 2017.
- Acuerdo 241 de 2017. [Consejo Superior Universitario]. Por el cual se reglamenta la designación de los dos académicos no vinculados a la planta de la Universidad que harán parte del Comité Nacional de Planeación Estratégica de la Universidad Nacional de Colombia. 9 de mayo de 2017.
- Acuerdo 014 de 2022. [Consejo Superior Universitario]. Por el cual se aprueba el Plan Estratégico Institucional (Plei) con horizonte al 2034. 26 de julio de 2022.
- Decreto 1279 de 2002. [Ministerio de Educación Nacional]. Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales. 20 de junio de 2002.
- Dirección Nacional de Planeación y Estadística. (2022). *Manual de lineamientos para los proyectos de inversión que conforman el Plan de Acción Institucional de la Universidad Nacional de Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.

- Dirección Nacional de Planeación y Estadística. (1 de febrero 2024). *Seguimiento Plan Global de Desarrollo «Proyecto cultural, científico y colectivo de nación» 22-24*. <https://public.tableau.com/app/profile/dnpe.direcci.n.nacional.de.planeaci.n.y.estad.stica/viz/SEGUIMIENTOPOGD22-24DNPESinActualizacinAutomtica/SEGUIMIENTOPLAN-GLOBALDEDESARROLLOPROYECTOCULTURALCIENTFI-COYCOLECTIVODENACIN22-24>
- Murillo, R. C. (2005). *Segundo informe de avance: manual metodológico general para la identificación, preparación y evaluación de programas o proyectos madre. Versión oficial*. Departamento Nacional de Planeación.
- Project Management Institute. (2010). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos*. Project Management Institute.
- Universidad Nacional de Colombia. (2014). *Informe de gestión DNPE 2014*. https://launalcuenta.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/documentos/Informes/Nacional/2014/Informe_de_gestion_Direccion_Nacional_de_Planeacion_y_Estadistica_2014.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2015). *Informe de gestión DNPE 2015*. https://launalcuenta.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/documentos/Informes/Nacional/2015/Informe_de_gestion_DNPE_2015.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2016). *Informe de gestión DNPE 2016*. https://launalcuenta.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/documentos/Informes/Nacional/2016/INFORME_GESTION-DNPE_VIGENCIA-2016.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2017). *Informe de gestión DNPE 2017*. https://launalcuenta.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/documentos/Informes/Nacional/2017/DNPE_2017.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2018a). *Informe de gestión DNPE 2018*. https://launalcuenta.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/documentos/Informes/Nacional/2018/INFORME_DE_GESTION_DNPE_2018.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2018b). *PGD 2021. Plan Global de Desarrollo. Proyecto cultural y colectivo de nación. Ideas rectoras V1*. https://www.palmira.unal.edu.co/images/pgd2019-2021/Ideas_Rectoras_Consolidado_V1.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2019). *Informe de gestión DNPE 2019*. https://launalcuenta.unal.edu.co/fileadmin/user_

- upload/documentos/Informes/Nacional/2019/2019-BALANCE-SOCIAL-DNPE.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2020). *Informe de gestión DNPE 2020*. https://launalcuenta.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/documentos/Informes/Nacional/2020/INFORME_DE_GESTION_DNPE_2020_VF.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2021). *Informe de gestión DNPE 2021*. https://launalcuenta.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/documentos/Informes/Nacional/2021/DNPE_2021.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2022a). *Informe de gestión DNPE 2022*. https://launalcuenta.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/documentos/Informes/Nacional/2022/20231206/Direccion_Nacional_de_Planeacion_y_Estadistica_2022_V3.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2022b). *Plei 2034. Plan Estratégico Institucional. Versión 2.0*. https://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/20221221_PLEI_2034_OCE_Libro-02.pdf
- Universidad Nacional de Colombia. (2023). *Hojas de ruta. Plan Estratégico Institucional 2034*. https://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Rutas/20231205_Hoja-ruta_V04.pdf

