



Serie Documentos Universitarios 2018-2024

**Instituto
de Liderazgo Público
UNAL - ADEXUN**

15

*Una universidad
para el liderazgo público*

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.

15

**Instituto
de Liderazgo Público
UNAL - ADEXUN**

*Una universidad
para el liderazgo público*

*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

Liliana Caballero Durán, Gustavo Buitrago Hurtado, Cristhian Ayala García

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
EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	7
UNA UNIVERSIDAD PARA EL LIDERAZGO PÚBLICO	11
Convergencia por Colombia	11
Formación en Liderazgo Público	23
«Ecosistema de Liderazgo Público» de la Universidad Nacional de Colombia	41
Acciones de liderazgo en la Universidad Nacional de Colombia	50
CONCLUSIONES	53
REFERENCIAS	57

Introducción

LA CREACIÓN DEL INSTITUTO DE Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia (ILP UNAL - ADEXUN) se encuentra arraigada en la historia y los principios fundamentales de la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), así como en la misión de la Asociación de Exalumnos de la Universidad Nacional de Colombia (ADEXUN). Ambas instituciones comparten el compromiso de impulsar procesos democráticos y ciudadanos desde una perspectiva académica, centrándose en la gestión y transferencia de conocimiento para abordar las problemáticas sociales colombianas.

Históricamente, la UNAL ha sido un referente en la formación de ciudadanos integrales, agentes éticos de transformación cultural y comprometidos con el país y el mundo. El liderazgo ha sido un elemento constitutivo de su ADN institucional, cohesionando a la comunidad universitaria en su conjunto. La universidad ha buscado construir una sociedad basada en el conocimiento, el diálogo constructivo y participativo y el intercambio transformador de saberes. Por otro lado, la ADEXUN, desde su fundación, ha tenido como misión integrar a los egresados de la UNAL, promoviendo su liderazgo y posicionamiento a nivel nacional e internacional. Además, ha estimulado el sentido de pertenencia y solidaridad entre sus miembros, generando acciones conjuntas para fortalecer la comunidad de exalumnos.

La confluencia de intereses entre la Universidad Nacional de Colombia (UNAL) y la Asociación de Egresados de la UNAL (ADEXUN) se cristalizó el 9 de diciembre de 2021 con la firma del acta de constitución, dando origen al Instituto de Liderazgo Público (ILP). Esta entidad, bajo la figura de corporación sin ánimo de lucro, surge con la misión de influir de manera positiva en la agenda social colombiana y en la toma de decisiones de índole pública. El ILP se erige

como un vehículo para difundir de manera socialmente relevante el conocimiento acumulado por la UNAL y sus egresados. El propósito fundamental es formar individuos, organizaciones y comunidades con la capacidad inherente de liderar procesos de transformación que redunden en un impacto positivo en el bienestar colectivo.

Este proyecto responde al Plan Global de Desarrollo (PGD) de la Universidad Nacional, orientado a propender por el fortalecimiento del «Ecosistema de Liderazgo Público». La convergencia de esfuerzos entre la academia y la experiencia práctica de los egresados se materializa en el ILP, que, además de cumplir con su función educativa, busca ser un actor relevante en la esfera pública, contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa y equitativa. En el marco normativo, el ILP se rige por los principios establecidos en el acta de constitución, asegurando su funcionamiento acorde a los valores de transparencia, ética y responsabilidad social. El Instituto, además, se apoya en iniciativas que evalúan e impulsan mecanismos para la implementación integral de sus principios rectores, reconociendo las voces presentes en las regiones y ratificando su carácter nacional con presencia territorial. Su enfoque estratégico se centra en la construcción de un liderazgo colectivo, incidente y transformador, al tiempo que promueve discusiones cruciales para la definición de un concepto de liderazgo que oriente el accionar de los líderes en los diversos sectores del país.

En la particularidad colombiana, donde desafíos complejos como la desigualdad, la pobreza y la violencia requieren abordajes colectivos, el ILP UNAL se posiciona como un catalizador de discusiones y acciones que promuevan un liderazgo con perspectiva colectiva. La intención es generar un cambio significativo en la sociedad, garantizando un futuro más justo y próspero para todos. El ILP tiene como misión contribuir al fortalecimiento de una cultura de liderazgo colectivo y transformador en la sociedad colombiana. Fundado en valores éticos y comprometido con la comunidad, el Instituto busca impulsar la gestión eficiente del conocimiento, la formación y la innovación en tres áreas fundamentales: liderazgo público, entendido como la capacidad de inspirar, guiar y movilizar a individuos y comunidades hacia objetivos compartidos que promuevan el bienestar público y el progreso social; gestión pública y gestión social.

El ILP UNAL aspira a ser reconocido como un referente nacional e internacional en la formación de líderes éticos capaces de generar impacto en la agenda pública, privada y social. Busca consolidarse como un centro de excelencia en la gestión del conocimiento, promoviendo redes colaborativas con instituciones y expertos a nivel global. Su visión se centra en liderar la transformación social y el desarrollo del país a través del liderazgo público y una gestión pública y social efectiva.

El Instituto de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia, como corporación sin ánimo de lucro y de participación mixta, se rige por los principios de autonomía administrativa, técnica y financiera (Instituto de Liderazgo Público [ILP], 2021a). Su alcance abarca diversas actividades con el propósito de consolidarse como un centro de origen académico que sea referente en liderazgo y gestión. Entre sus acciones se destacan:

- **Desarrollo de líderes éticos:** el ILP UNAL está comprometido con la formación de líderes éticos con una clara orientación hacia la transformación social. Este enfoque implica cultivar valores éticos que guíen la toma de decisiones de los líderes, priorizando el bienestar colectivo y abogando por la equidad en el acceso a bienes y servicios públicos y privados. La formación integral se dirige a dotar a los líderes de las herramientas necesarias para influir positivamente en la agenda nacional, ya sea en el ámbito público, privado o social.
- **Redes de conocimiento:** el ILP UNAL reconoce la importancia de la colaboración y el intercambio de conocimiento para impulsar la transformación social y el desarrollo del país. A través de la consolidación de redes a nivel nacional e internacional con instituciones y expertos, el Instituto busca enriquecer su bagaje intelectual y promover iniciativas conjuntas. Estas redes actúan como catalizadores para la creación de proyectos, programas y actividades que contribuyan significativamente a la mejora de la sociedad.

- **Investigación:** el ILP UNAL se distingue por su compromiso con la generación de nuevo conocimiento en áreas fundamentales como el liderazgo público, la gestión pública y la gestión social. A través de investigaciones de calidad, el Instituto busca comprender a fondo las dinámicas sociales, identificar desafíos y proponer soluciones innovadoras. Estas investigaciones no sólo contribuyen al avance académico, sino que también proporcionan herramientas metodológicas validadas en la práctica para abordar problemas concretos en la sociedad colombiana.
- **Acompañamiento a la Universidad Nacional de Colombia:** la colaboración estrecha con la Universidad Nacional de Colombia es esencial para el ILP UNAL. Al integrar acciones de docencia, investigación y extensión en áreas relacionadas con el liderazgo público, la gestión pública y la gestión social, el Instituto fortalece los lazos entre teoría y práctica. Este acompañamiento está teniendo una incidencia positiva desde la conformación del Ecosistema de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia, con visión inter-sedes, de integración de las funciones misionales y la movilización de conocimiento hacia la sociedad civil, los sectores productivos y entes públicos. Se configura así una sinergia beneficiosa desde la promoción de la aplicación efectiva del conocimiento generado y gestionado desde la Universidad hacia la sociedad.
- **Programas educativos:** el ILP UNAL se posiciona como un agente clave en la promoción y participación en programas de formación en liderazgo, tanto de educación formal como no formal. Estos programas abarcan diversos sectores de la sociedad, desde profesionales y servidores públicos hasta emprendedores, empresarios y comunidades en general. La oferta educativa se enfoca en proporcionar herramientas y

habilidades necesarias para formar líderes que promuevan procesos de transformación, garantizando un impacto positivo y sostenible en la sociedad.

- **Divulgación y comunicación:** la difusión de los resultados y conocimientos que surgen de la formación y el ejercicio de liderazgo es una parte integral de la misión del ILP UNAL. A través de diversas plataformas como las cátedras, publicaciones, foros, conversatorios, documentales y otros medios, el Instituto busca llegar a audiencias diversas. Desde esta estrategia de divulgación se comparten experiencias, lecciones aprendidas y propuestas de cambio surgidas desde la academia para promover el diálogo y la participación de la sociedad en la construcción de soluciones colectivas.
- **Prestación de servicios:** el ILP UNAL, alineado con su objeto, ofrece una variedad de servicios que van desde consultoría e interventoría hasta la administración de recursos para proyectos afines a sus objetivos. Estos servicios se prestan de manera independiente o en colaboración con la Universidad Nacional de Colombia y otras instituciones públicas o privadas, siempre con el propósito de contribuir al desarrollo y la transformación social. La diversidad de servicios refleja la capacidad del Instituto para adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad y ofrecer soluciones prácticas y efectivas (ILP, 2001a).

En el marco de su autonomía, el ILP UNAL tiene la capacidad de establecer acuerdos y actos necesarios para su desarrollo, así como participar en organizaciones afines a nivel nacional e internacional. Su duración inicial es de quince años, prorrogables, y su domicilio se encuentra en la ciudad de Bogotá D. C., con proyección a las nueve sedes de la Universidad y con la posibilidad de contar con sedes adicionales en otras regiones del país o en el exterior, según decisiones de la Asamblea General (ILP, 2001a).

El ejercicio del liderazgo en la Universidad Nacional de Colombia

LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, a lo largo de su historia, ha mantenido un compromiso inquebrantable con la formación de líderes como ciudadanos íntegros, éticos y socialmente comprometidos. Enmarcada en el Decreto 1210 de 1993, la Universidad se erige como un ente autónomo de orden nacional, con la misión de promover el desarrollo de la educación superior, la investigación, la ciencia y las artes. El Artículo 2 de dicho decreto establece los fines de la Universidad, los cuales incluyen contribuir a la unidad nacional, enriquecer el patrimonio cultural, formar profesionales éticos y ciudadanos libres, así como promover la integración de la comunidad académica a nivel nacional e internacional. Estos objetivos fundamentales sirven de base para la creación y desarrollo de nuevas iniciativas que fortalezcan el compromiso de la Universidad con la sociedad (Decreto 1210 de 1993).

En este contexto surge el Instituto de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia, respaldado por la capacidad académica e institucional de la Universidad. Este proyecto encuentra su justificación en la necesidad de influir en la agenda nacional pública, privada y social, así como en el impulso del desarrollo de líderes éticos comprometidos con la paz y la transformación pública y social. El ILP UNAL tiene como objetivos estratégicos

la generación de impacto en la agenda nacional, la formación de líderes éticos orientados hacia la transformación colectiva y la consolidación del ILP como un centro de estudios e investigación especializado en liderazgo y gestión pública. Además, busca consolidar redes de conocimiento a nivel nacional e internacional para lograr un impacto significativo en la transformación social, impactando desde el ámbito de lo público.

La Asociación Nacional de Exalumnos de la Universidad Nacional de Colombia (ADEXUN), agremiación que ha desempeñado un papel crucial desde su fundación en 1965, se une a esta iniciativa. ADEXUN, compuesta por nueve asociaciones de egresados de diversas disciplinas, ha contribuido activamente a la construcción de redes de conocimiento y gestión, participando en tareas fundamentales para el desarrollo de la Universidad.

La decisión conjunta de la Universidad Nacional de Colombia y ADEXUN de establecer el Instituto de Liderazgo Público UNAL - ADEXUN refleja un esfuerzo coordinado para consolidar un espacio que genere conocimiento de alto impacto y con proyección social. Este Instituto se posiciona como un actor clave en la formación de individuos, organizaciones y comunidades capaces de liderar y gestionar procesos de transformación que impacten positivamente el bienestar colectivo y contribuyan a la construcción de una agenda nacional inclusiva y equitativa. El ILP UNAL se perfila como una iniciativa pionera, guiada por la ética y la excelencia académica, con el potencial de dejar una huella significativa en el liderazgo público y la transformación social en Colombia.

El 9 de diciembre de 2021, la Universidad Nacional de Colombia y la Asociación Nacional de Exalumnos de la Universidad Nacional - ADEXUN, llevaron a cabo una asamblea para formalizar la creación del Instituto de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia (ILP UNAL). La reunión, documentada en un acta detallada, marcó el nacimiento de esta corporación sin ánimo de lucro, de participación mixta y de régimen de derecho privado, con el propósito de impulsar el desarrollo de líderes éticos y comprometidos con la transformación social (ILP, 2001a).

La asamblea, presidida por la doctora Dolly Montoya Castaño, rectora de la Universidad Nacional de Colombia, y con el liderazgo del doctor Hernando Monroy Benítez, presidente de ADEXUN, abordó un orden del día con aspectos fundamentales para la constitución y operación del ILP UNAL. Se designó a la rectora Dolly Montoya Castaño como presidenta de la reunión. Los fundadores manifestaron su voluntad unánime de constituir el ILP UNAL como una corporación sin ánimo de lucro, con participación mixta y régimen de derecho privado, acatando todas las disposiciones legales vigentes.

Los estatutos del ILP UNAL fueron presentados y aprobados por unanimidad, sentando las bases legales y operativas de la nueva entidad. Se otorgó al Consejo Directivo la autorización para realizar ajustes si fuera necesario, asegurando el funcionamiento adecuado y la obtención de la personería jurídica (ILP, 2001a).

En lo que respecta a la composición del Consejo Directivo, este primer Consejo lo integran la profesora Dolly Montoya Castaño, como rectora de la Universidad Nacional, el profesor Camilo Younes Veloza, Vicerrector de Investigación, y el doctor Hernando Monroy Benítez, presidente de ADEXUN. Asimismo, se designó a la doctora Liliana Caballero Durán como directora y representante legal del ILP UNAL. Su responsabilidad incluye no sólo liderar la entidad, sino también llevar a cabo los trámites necesarios para obtener el reconocimiento de la personería jurídica y coordinar el equipo inicial para el arranque efectivo del Instituto.

Con este acto fundacional, la Universidad Nacional de Colombia y ADEXUN materializaron su compromiso conjunto para establecer el ILP UNAL, un proyecto destinado a influir en la agenda nacional, formar líderes éticos y generar conocimiento práctico en liderazgo y gestión pública. Este instituto, respaldado por la sólida base académica de la Universidad y la red de exalumnos, se presenta como un actor importante para la transformación social y el desarrollo del país.

Una universidad para el liderazgo público

Convergencia por Colombia

«Convergencia por Colombia 1.0»

La iniciativa «Convergencia por Colombia» representa un compromiso colectivo desde diversas perspectivas dentro del país. Este proyecto surge del reconocimiento de que las instituciones académicas pueden desempeñar un papel fundamental al colaborar de manera conjunta y coordinada con otras entidades y comunidades para abordar los desafíos sociales que enfrenta la sociedad colombiana.

En el marco de esta iniciativa se destaca la importancia de comprender las particularidades de los territorios y la coyuntura nacional para buscar soluciones a las crisis actuales y sus efectos. Se reconoce el pacto social establecido en la Constitución de 1991 como una conquista ciudadana que busca garantizar derechos fundamentales para todos, abarcando aspectos como la vida, la dignidad, la paz, la salud, la educación, el trabajo, la libertad de expresión y la participación social. El modelo económico actual descuida las necesidades sociales y ambientales, generando inequidades entre las zonas rurales y urbanas, así como condiciones laborales precarias para gran parte de la población. La pandemia ha agravado estos problemas y ha sido una de las motivaciones detrás de las recientes protestas sociales.

En este contexto, las universidades, tanto públicas como privadas, expresan su disposición a contribuir mediante propuestas

y análisis fundamentados en el conocimiento y el diálogo constructivo. Se enfatiza la necesidad de buscar soluciones proactivas, creativas y éticas para construir un futuro deseable, reconociendo la incertidumbre como una oportunidad para la innovación. La educación se presenta como un elemento clave para permitir que las personas y las comunidades crezcan en la diversidad, construyendo sistemas de solidaridad social. Las universidades se comprometen a gestionar convergencias necesarias para el cambio social, promoviendo acuerdos por la equidad que fortalezcan una paz duradera.

En términos prioritarios, se destaca la importancia de impulsar el desarrollo sustentable de los territorios, estableciendo nuevas relaciones entre la sociedad y el Estado. La iniciativa aboga por un enfoque de cambio transformador basado en la sostenibilidad social, ambiental y económica, reconociendo la diversidad y garantizando la equidad y la paz.

Gracias a la iniciativa universitaria, se han llevado a cabo diálogos convergentes en los territorios, reconociendo la complejidad de las motivaciones detrás de la protesta social. Estos diálogos han permitido comprender las diversas voces, aspiraciones y descontentos, generando propuestas de solución inclusivas y contextualizadas.

Ante el estallido social que marcó el periodo entre abril y julio de 2021 en Colombia, caracterizado como la movilización y protesta más extensa y significativa de las últimas décadas, la Universidad Nacional de Colombia, como el principal centro universitario público del país, decidió asumir un papel activo en la búsqueda de soluciones y la promoción de la acción colectiva. En respuesta a esta situación, el 5 de mayo de ese año, la Universidad difundió públicamente la *Carta universitaria a la nación colombiana* (Montoya et al., 2021), impulsada por la institución y firmada por siete rectores de diversas universidades públicas y privadas. En la carta, se reconoció el movimiento social en curso como expresión de las necesidades más apremiantes de la sociedad colombiana. Además, se propusieron seis temas estratégicos y estructurales para orientar la conversación pública, abordando cuestiones cruciales como el pacto fiscal y desarrollo social incluyente, el derecho a la salud, el fortalecimiento de la democracia, la implementación del Acuerdo de Paz, el

Estado de derecho y protesta social, así como el derecho a la educación y acceso equitativo al conocimiento.

La carta, que recibió una positiva acogida por parte de la opinión pública, los actores movilizados y los medios de comunicación, no sólo identificó problemas críticos, sino que también hizo un llamado a la acción. Instó a diferentes sectores a emprender un «diálogo amplio, inclusivo y honesto como parte de un gran pacto social» (Montoya *et al.*, 2021), invitando a las universidades y a la comunidad académica nacional a buscar convergencias para proponer soluciones a la actual crisis.

A raíz de este impulso, la Universidad Nacional de Colombia lanzó la iniciativa *Convergencia por Colombia: ideas desde la universidad para diálogos constructivos* (ILP, 2021b). Esta acción colaborativa e incluyente busco articular y gestionar las capacidades académicas de la Universidad en función del país, con un enfoque de pertinencia y acción colectiva. La iniciativa se presenta como una acción universitaria que se desarrolla a través de espacios de diálogo amplios y colaborativos centrados en temas estructurales, con la intención de proponer soluciones a la crisis actual a corto, mediano y largo plazo. Se plantea como una metodología de incidencia universitaria con la vocación de transformar y liderar procesos de cambio en el país (ILP, 2021b). Fue liderada desde el principio por la rectora Dolly Montoya y se articuló con el Instituto de Liderazgo Público. Además, la iniciativa contó con la participación de distintos vicerrectores, directores de sede y facultades, así como con la colaboración de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario, que congrega a veintiséis centros de pensamiento y doce cátedras nacionales.

Convergencia por Colombia se desarrolló en siete etapas, cada una de las cuales contribuyó a construir propuestas concretas y a fomentar la participación ciudadana:

- **Mesas de trabajo y primera versión de los documentos:** tras la identificación rápida de las capacidades académicas de la Universidad, se crearon seis mesas de trabajo, una para cada tema enunciado en

la carta original, más tres adicionales. Cada mesa produjo en una semana un documento breve con un diagnóstico y propuestas de solución para el corto, mediano y largo plazo.

- **Cocreación y participación ciudadana:** se implementó una plataforma virtual para iniciar un diálogo entre expertos y ciudadanos, propiciando la construcción participativa de ideas y propuestas. La plataforma registró la participación de 708 personas que aportaron 613 ideas.
- **Diálogos convergentes y conversaciones para entender la crisis:** se llevaron a cabo diálogos convergentes con el objetivo de presentar públicamente el trabajo de las mesas, incorporar nuevas voces, especialmente jóvenes, y recoger nuevos insumos del público a través de redes y plataformas virtuales. Estos diálogos se realizaron entre mayo y junio y contaron con la participación de más de veinte mil personas.
- **Convergencia por Colombia en las sedes:** se realizaron encuentros con profesores y estudiantes de las distintas sedes de la Universidad para incentivar el diálogo regional y nutrir las propuestas con una perspectiva local.
- **Articulación y diálogo interuniversitario:** se estableció una coordinación con otras iniciativas universitarias de escucha y diálogo social activadas en el país durante la movilización y protesta.
- **Acompañamiento incidente a procesos sociales y ciudadanos:** la Universidad brindó apoyo y acompañamiento a procesos sociales y ciudadanos en curso que buscaban alternativas democráticas a la crisis, desde una perspectiva académica.

- **Segunda versión de los documentos:** como resultado de todas las etapas anteriores, se recopilaron nuevos insumos e ideas, y las mesas desarrollaron una segunda versión de los documentos que se presentan en el libro *Convergencia por Colombia* (ILP, 2021b). Estos documentos proponen una agenda de conversación al país, con la esperanza de alimentar distintos caminos en busca de salidas democráticas a la crisis actual.

«Convergencia por Colombia 2.0»

El proyecto «Convergencia por Colombia 2.0», respaldado por la subvención de la Fundación Ford a la Universidad Nacional de Colombia (Caballero Durán, 2021), se estructuró en dos actividades principales con el objetivo de gestionar el conocimiento universitario y fomentar la discusión en torno a la agenda social promovida por la movilización y protesta ciudadana del año 2021. Las actividades fueron las siguientes:

Seguimiento, trazabilidad y análisis de la deliberación pública

- Entrevistas a actores sociales, institucionales y académicos para enriquecer el seguimiento y balance de la deliberación pública.
- Construcción de cuatro documentos de seguimiento y balance sobre los ejes temáticos prioritarios (juventudes, renta básica y pacto fiscal, fuerza pública y protesta ciudadana, salidas democráticas a la crisis).
- Desarrollo de una metodología de seguimiento a la deliberación pública para monitorear las mesas de trabajo de «Convergencia por Colombia 2.0».

Promoción de la agenda social y gestión del conocimiento universitario

- Inicialmente, nueve espacios de deliberación con candidatos a cargos de elección popular en torno a los cuatro ejes temáticos priorizados.

- Construcción de una metodología para propiciar el debate social académicamente orientado en los temas centrales de «Convergencia por Colombia 2.0».
- Posterior reorientación hacia un debate más amplio sobre la agenda pública y los espacios de decisión en la construcción de la política pública del país, especialmente después de la elección de Gustavo Petro como presidente en junio del año 2022.

La reorientación del proyecto se debió al cambio significativo en el escenario político del país con la elección de Gustavo Petro como presidente. El propósito fundamental continuó siendo la gestión del conocimiento de la Universidad para impulsar la discusión en torno a la agenda social derivada de la movilización del año 2021.

Para ello se redefinieron los ejes temáticos del proyecto:

- Paz.
- Corrupción.
- Ciencia y tecnología.
- Educación.

Además, se incluyeron temas adicionales para desarrollar documentos estratégicos:

- Salud.
- Política fiscal y económica.
- Cambio climático y medio ambiente.

Estos temas fueron seleccionados considerando la importancia de posicionar asuntos con mayor desarrollo en la UNAL y abordar áreas de relevancia pública que no estaban siendo discutidas ampliamente en la agenda del nuevo gobierno. La juventud se mantuvo como un tema prioritario.

La metodología de trabajo para «Convergencia por Colombia 2.0» se diseñó con el propósito de hacer un seguimiento sistemático a la deliberación pública en cuatro ejes fundamentales, generando un balance y un análisis del avance de la agenda social derivada de la protesta y movilización social del año 2021. Los ejes temáticos priorizados eran juventudes, renta básica y pacto fiscal, fuerza pública y protesta ciudadana, y salidas democráticas a la crisis. Además, el proyecto buscó apalancar la reactivación de la iniciativa «Convergencia por Colombia».

Convergencia por Colombia 2.0

Ideas desde la universidad para diálogos constructivos



Figura 1. Mesas temáticas del proyecto «Convergencia por Colombia 2.0».

Fuente. ILP (2021b).

La metodología, según los productos acordados con la Fundación Ford, incluía la elaboración de cuatro documentos de seguimiento y balance de los ejes temáticos, un documento digital consolidado, una metodología de seguimiento a la deliberación pública, nueve espacios de deliberación pública y una metodología para propiciar un debate académicamente orientado en torno a la agenda social promovida por la movilización ciudadana del año 2021. Para lograr estos objetivos, se llevaron a cabo cuatro actividades principales:

- **Definición de los consultores para la elaboración de los documentos de recomendación de política pública en cada eje temático priorizado:** se formó un equipo de expertos consultores y profesores de la Universidad Nacional de Colombia que elaboraron documentos estratégicos denominados *policy briefs* para cada eje temático. Estos documentos sirvieron como insumos para la discusión en cada Mesa de Trabajo de «Convergencia por Colombia 2.0».
- **Convocatoria de las Mesas De Trabajo de «Convergencia por Colombia»:** reactivación de la iniciativa. Se convocaron mesas de trabajo para cada uno de los ejes temáticos priorizados, donde se discutieron los *policy briefs* y se generaron recomendaciones.
- **Elaboración de los «Diálogos Convergentes Regionales» en las sedes de la Universidad:** se llevaron a cabo «Diálogos Convergentes Regionales» en las sedes de la Universidad Nacional para ampliar la discusión y recoger opiniones desde diferentes regiones del país.
- **Divulgación de resultados en la plataforma UN Innova y redes sociales de la Universidad:** los resultados y recomendaciones se divulgaron en la plataforma Un Innova y en las redes sociales de la Universidad para llegar a un público más amplio.

- **Compilación y entrega del documento ejecutivo al Departamento Nacional de Planeación y al presidente de la República:** se compiló la información y recomendaciones en un documento ejecutivo que fue entregado al Departamento Nacional de Planeación y al presidente de la República para su consideración en la construcción del Plan Nacional de Desarrollo.

Adicionalmente, se estableció una guía metodológica para la elaboración de documentos de incidencia, que sirvió como base técnica para la construcción de los *policy briefs*, asegurando que fueran documentos sólidos, pero de fácil consulta para los tomadores de decisiones. Cada *policy brief* constaba de una versión inicial, una versión final que compilaba las recomendaciones de la Mesa de Trabajo y los Diálogos Convergentes Regionales, y un resumen ejecutivo que sintetizaba las principales recomendaciones de política. El documento completo se estructuraba en seis secciones: «Introducción», «Diagnóstico», «Análisis de articulación con el nuevo Gobierno», «Propuesta política», «Conclusiones y recomendaciones» y «Bibliografía».

Con el objetivo de fomentar un diálogo abierto y participativo que involucrara a las diferentes sedes de la Universidad Nacional de Colombia, «Convergencia por Colombia 2.0» se diseñó como un espacio que también capitalizara los esfuerzos de los equipos académicos que participaron en las mesas de trabajo de la primera versión de Convergencia por Colombia. Para lograr esto, se crearon dos tipos de espacios de diálogo esenciales: las mesas temáticas y los «Diálogos Convergentes Regionales». Estos momentos se estructuraron con el propósito de enriquecer la elaboración de los respectivos *policy briefs*. La planificación y desarrollo de estas instancias se llevaron a cabo utilizando la «Guía metodológica para el desarrollo de encuentros de diálogo». Esta guía estableció una propuesta detallada para facilitar las conversaciones en las mesas de trabajo respectivas.

Con el objetivo de recuperar los esfuerzos realizados en 2021, se convocó principalmente a los mismos miembros de las mesas

de trabajo. En algunos casos se actualizaron los participantes según las sugerencias de los coordinadores temáticos. Estas reuniones se llevaron a cabo de manera virtual a través de la plataforma Google Meet y se grabaron para su referencia futura.

Cada Mesa de Trabajo contó con el apoyo de relatores, cuya responsabilidad era construir un documento memoria que recopilara las principales recomendaciones y discusiones. Estas relatorías se convirtieron en insumos cruciales para la construcción de la segunda versión de los documentos respectivos. La intención detrás de estas prácticas era garantizar la continuidad y la retroalimentación efectiva de las discusiones, permitiendo que los participantes capitalizaran la experiencia acumulada en la versión anterior de «Convergencia por Colombia» y la adaptaran al contexto y desafíos actuales del país.

Paralelamente, se propuso que las mesas temáticas colaboraran estrechamente con las diferentes sedes de la Universidad Nacional de Colombia, dando lugar a la organización de los «Diálogos Convergentes Regionales». En este proceso, cada sede designó a un interlocutor encargado del desarrollo del diálogo respectivo. Este interlocutor tuvo la responsabilidad de seleccionar la fecha, horario y modalidad del diálogo (virtual o mixto), además de invitar a los panelistas correspondientes. Cada diálogo también contó con el respaldo de un relator, encargado de gestionar la logística del evento y elaborar un documento memoria que recopilara las conclusiones y recomendaciones principales de cada tema discutido.

Para promover la difusión de estos «Diálogos Convergentes Regionales», se gestionó la participación de la Unidad de Medios de Comunicación de la Universidad (Unimedios). Además, se contó con el apoyo esencial de la división de redes, televisión y digital de las sedes para la transmisión en vivo de estos eventos, que hasta la fecha han sido visualizados por alrededor de 3000 personas.

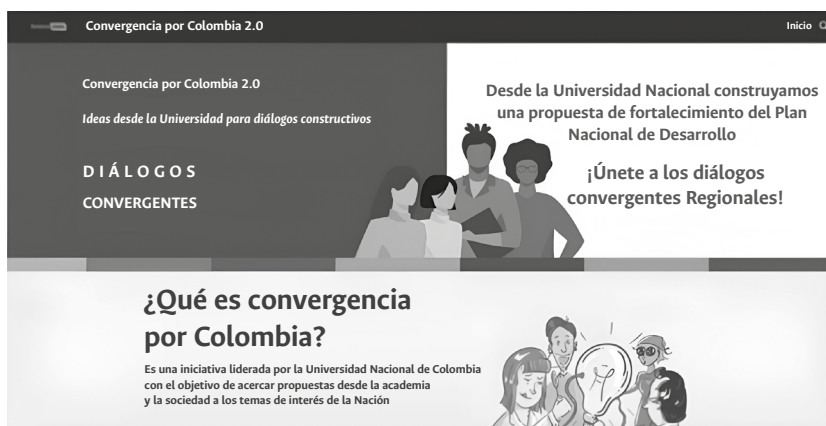


Figura 2. Plataforma virtual de «Convergencia por Colombia».

Fuente. ILP (2022a).

Es relevante destacar que las sedes anfitrionas desempeñaron un papel crucial en la difusión de piezas gráficas e invitaciones a través de los canales oficiales mencionados anteriormente. Además, las redes sociales de la rectora Dolly Montoya se utilizaron como otro medio para la difusión de las piezas gráficas correspondientes a los distintos diálogos regionales. Este enfoque estratégico buscó garantizar una amplia participación y difusión de los resultados de estos diálogos en diferentes plataformas y audiencias.

En esta segunda versión, se ha implementado y gestionado la plataforma UN Innova. En este espacio virtual se han publicado los diferentes resultados de «Convergencia por Colombia 2.0», incluyendo los *policy briefs* y enlaces a los diálogos regionales realizados en las sedes. El propósito principal de esta plataforma es facilitar y promover la participación de la ciudadanía en general, especialmente de la comunidad universitaria de la UNAL. Se invita a los usuarios a observar las diversas actividades llevadas a cabo, comentar, cuestionar, complementar y participar activamente en la construcción de propuestas relacionadas con los temas centrales de la agenda pública del país.

Se propone que este espacio permanezca habilitado de manera continua, con el objetivo de mantener activos los canales de comunicación entre la iniciativa y la comunidad en general. Esta iniciativa

busca contribuir a mantener viva la deliberación pública en torno a la agenda social surgida de la movilización ciudadana del año 2021 y los compromisos sociales del Gobierno actual.

Como producto del ejercicio académico llevado a cabo por los consultores y en el ámbito de las mesas de trabajo, así como a través del proceso colaborativo y de participación ciudadana en la plataforma virtual Un Innova; de los espacios de diálogo regional en las sedes de la Universidad; y de las acciones de acompañamiento incidente, se han desarrollado y compilado las segundas versiones de los documentos, junto con sus respectivos resúmenes ejecutivos (ILP, 2022a). Estos materiales fueron presentados por la rectora Dolly Montoya al presidente de la República y al director del Departamento Nacional de Planeación. Este proceso tiene como objetivo principal incidir de manera efectiva en la construcción del Plan Nacional de Desarrollo para el período 2022-2026. Por lo que, para concluir, es esencial reconocer varios aspectos significativos de esta iniciativa:

- **Articulación de capacidades académicas:** la iniciativa ha promovido la articulación de las capacidades académicas de la Universidad Nacional de Colombia para abordar las problemáticas clave de la sociedad colombiana y generar soluciones innovadoras a las situaciones complejas que enfrenta el país. Además, ha facilitado la inversión de recursos provenientes de actores y aliados externos, fundamentales para la interacción e impacto en la sociedad.
- **Impulso desde la rectoría:** cabe destacar que esta iniciativa ha sido impulsada desde sus inicios por la rectora Dolly Montoya y se ha articulado a través de la Escuela Permanente de Pensamiento y del Instituto de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia. Estos organismos tienen como objetivo contribuir a fomentar en el país una visión de liderazgo colectivo y transformador, así como consolidar el liderazgo de la UNAL en diversos escenarios públicos y privados.

Aspectos fundamentales para resaltar:

- La UNAL requiere apoyo para la construcción de un Modelo de Gestión de Capacidades y Recursos en colaboración con actores externos.
- Se necesita asistencia para la estructuración de una estrategia administrativa y financiera que facilite la obtención y gestión de recursos con entidades externas.
- Es esencial definir una metodología de seguimiento, sistematización y análisis de proyectos estratégicos para la construcción de programas y proyectos que surjan en el marco de la iniciativa «Convergencia por Colombia 2.0».

Estos elementos son cruciales para consolidar y fortalecer la continuidad y efectividad de la iniciativa, asegurando su impacto sostenible en el ámbito social y político de Colombia.

Formación en Liderazgo Público

«Cátedra Nacional de Liderazgo Público»

A lo largo de su historia, la UNAL ha mantenido un compromiso constante con la formación de ciudadanos integrales, dotados de un sentido ético y dispuestos a ser agentes de transformación cultural y social tanto a nivel nacional como internacional. En este contexto, la «Cátedra Nacional de Liderazgo Público» emerge como una destacada iniciativa, concebida por la Universidad y su Instituto de Liderazgo Público (ILP). Tiene el propósito fundamental de fortalecer las habilidades y capacidades de liderazgo colectivo y transformador en aquellos individuos comprometidos con el desarrollo y el cambio de la sociedad colombiana.

La esencia de esta cátedra reside en empoderar a las personas y comunidades, capacitándolas para abordar de manera efectiva los desafíos complejos de la actualidad, generar un impacto positivo

en su entorno y liderar creativamente procesos de cambio. Su enfoque se fundamenta en la premisa de que el liderazgo efectivo trasciende las capacidades individuales, requiriendo una comprensión profunda de la importancia del trabajo colectivo.

Se reconoce que la solución a los problemas más apremiantes de la sociedad no puede alcanzarse de manera aislada, sino a través de la colaboración y la construcción de alianzas. De este modo, la cátedra aspira a fomentar el liderazgo colectivo como una herramienta poderosa para abordar estos desafíos con éxito. A través de la «Cátedra Nacional de Liderazgo Público, Colectivo y Transformador» se busca establecer comunidades de aprendizaje donde diversos actores puedan interactuar, enseñar y aprender mutuamente. Se valora y promueve la diversidad de perspectivas, creyendo en la importancia de crear un ambiente de expresión libre donde cada individuo contribuya tanto como aprendiz como instructor. Esto facilita un diálogo de saberes que construye un conocimiento colectivo enriquecido por la multiplicidad de experiencias y visiones.

En el marco de esta cátedra se exploraron elementos generales de la disciplina del liderazgo, propiciando que los participantes, que incluyen estudiantes, docentes, administrativos, servidores públicos, miembros de organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en general, adquieran y fortalezcan herramientas diagnósticas y de intervención. Estas herramientas les permitirán tomar decisiones conscientes, tanto a nivel individual como colectivo, orientadas al avance hacia soluciones para los retos complejos que enfrenta la sociedad.

En su primera cohorte, la «Cátedra de Liderazgo Público» se ha propuesto explorar el tema a través de tres componentes fundamentales: 1) conceptos fundamentales para el ejercicio del liderazgo público; 2) fortalecimiento de habilidades de liderazgo público; y 3) experiencias significativas de ejercicios de liderazgo.

La «Cátedra de Liderazgo Público» no es sólo una iniciativa aislada, sino que constituye una propuesta formativa permanente del Instituto de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia, contando con la colaboración de diversas entidades aliadas. En

este sentido, se consolida como una iniciativa formativa interinstitucional, reafirmando el compromiso de la UNAL con la construcción de líderes comprometidos con el bienestar social y la transformación positiva de la sociedad colombiana.

Objetivos de aprendizaje

Generales: el propósito principal es fortalecer las competencias necesarias, tanto en conocimientos, habilidades como en comportamientos, para ejercer liderazgos colectivos y transformadores. El objetivo es fomentar una cultura de aprendizaje de liderazgo en la sociedad que aborde de manera integral los desafíos complejos tanto a nivel local como global.

Específicos: al concluir el curso, los participantes estarán capacitados para:

- Utilizar conceptos fundamentales de liderazgo colectivo y transformador para diagnosticar y abordar problemas complejos en su vida cotidiana, así como en sus áreas de interés o campos de estudio.
- Compartir herramientas prácticas para el diagnóstico e intervención en sistemas humanos, utilizando el entorno de la clase como un laboratorio.
- Aprender de sí mismos y de los demás, asumiendo un papel empático y de cuidado hacia los demás, y desarrollando una mayor conciencia y responsabilidad social, ecológica y humana.
- Extraer lecciones de experiencias significativas de liderazgo, que incluyan ejemplos de gestión pública y social, proporcionando oportunidades valiosas de aprendizaje.
- Desarrollar proyectos con enfoque social que aborden problemáticas presentes en sus entornos.

Destinatarios

Este curso está diseñado para:

- Estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia.
- Estudiantes de otras universidades con convenios para cursar créditos en la UNAL.
- Docentes y servidores públicos de las nueve sedes de la UNAL.
- Servidores públicos a nivel nacional, departamental o municipal.
- Miembros de organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía en general.

Metodología

El enfoque pedagógico se aparta del modelo académico tradicional y se centra en la aplicación práctica de conceptos fundamentales del liderazgo. Se busca que los participantes apliquen dichos conceptos en tiempo real, utilizando la clase como un laboratorio. La cátedra se desarrolla a lo largo de 16 sesiones semanales, cada una de tres horas de duración. Se combinan exposiciones magistrales para abordar conceptos fundamentales, sesiones experienciales y la participación de invitados que comparten experiencias significativas en liderazgo público, colectivo y transformador.

Durante las sesiones se aprovechan las dinámicas entre los participantes para ilustrar los conceptos presentados, fomentando la reflexión y el aprendizaje colectivo sobre las implicaciones para los participantes y sus entornos.

DISTRIBUCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

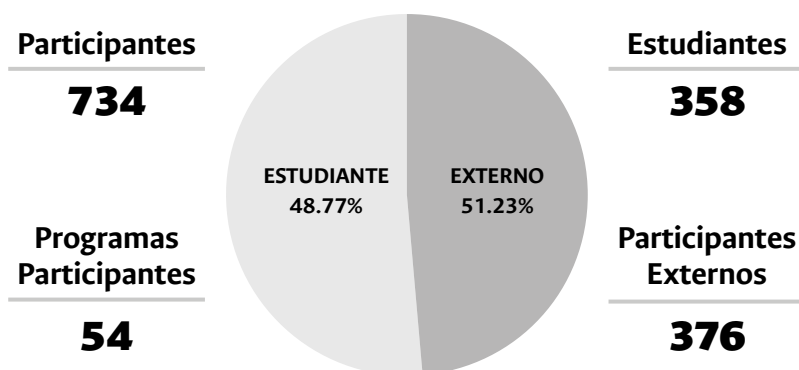


Figura 3. Distribución de los participantes en la «Catedra Nacional de Liderazgo Público».

Fuente. ILP (2023).

También es importante señalar que el curso incluye dos ejercicios prácticos:

- Ejercicios prácticos relevantes a la temática de cada sesión, donde los participantes aplican los conceptos a través de herramientas presentadas en una bitácora personal.
- Proyecto de intervención social, donde los estudiantes eligen un tema de interés común, desarrollan un diagnóstico y proponen intervenciones que contribuyen a la solución del problema.

Con esta metodología se busca no sólo transmitir conocimientos teóricos, sino también cultivar habilidades y comportamientos fundamentales para el liderazgo efectivo en diversos contextos.

Para llevar a cabo estas actividades se diseñó un formato que proporcionaba a los participantes una sección de información y marco conceptual, ofreciendo herramientas y directrices que les

ayudarían en el desarrollo de las actividades. Además, se incluyó una parte dedicada al trabajo práctico.

La primera actividad asignada durante estos momentos de interacción fue la «bitácora personal». En esta propuesta se permitió a los participantes manejar una situación de liderazgo adaptativo o analizar un fracaso pasado utilizando la estrategia planteada por Ronald Heifetz. La bitácora también proporcionaba un espacio de interacción con los momentos uno y dos, donde se plasmaban las principales ideas captadas de manera personal durante las intervenciones de los invitados.

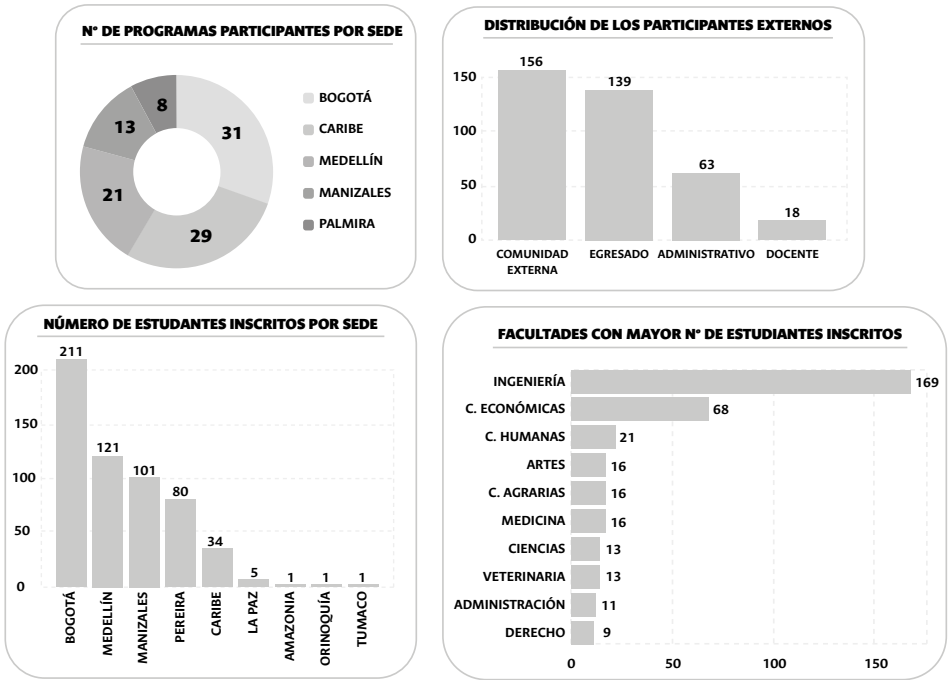


Figura 4. Distribución segmentada de participantes en la cátedra.

Fuente. ILP (2023).

La segunda actividad consistió en trabajar en grupos de máximo seis personas. Se formuló a los participantes la tarea de identificar y proponer un proyecto de intervención social. El objetivo de esta

actividad era que, con los conceptos adquiridos en la bitácora personal, el grupo identificara un desafío adaptativo comunitario en su entorno social más cercano. Posteriormente, realizarían la evaluación y análisis, ya abordados en la bitácora personal, de la estrategia planteada por Heifetz frente a una problemática más amplia con más actores involucrados.

La realización de la bitácora resultó ser más sencilla para los participantes, ya que, al ser una actividad más personal, permitió un autoconocimiento y análisis frente a su realidad o decisiones pasadas. Respecto a la propuesta de proyecto de intervención social, se evidenció dificultad en la identificación del problema adaptativo colectivo, ya que muchos grupos tendieron a abordar problemas grandes y generales. Aunque hubo dificultades en la identificación de desafíos más específicos, la realización de ambas actividades demostró la apropiación de los conceptos por parte de los participantes. La actividad tuvo una buena acogida y contribuyó significativamente al autoanálisis y desarrollo de habilidades de liderazgo.

Gestión de comunicaciones de la cátedra

La estrategia de comunicación diseñada para la «Cátedra Nacional de Liderazgo Público» se basó en dos líneas de trabajo: el desarrollo de medios propios de divulgación y la gestión de sinergias interuniversitarias para llegar a la mayor cantidad de personas de la comunidad UNAL y ciudadanía en general en contacto con los medios institucionales.

Para alcanzar este objetivo, se llevaron a cabo reuniones con Unimedios y se construyó una base de datos de gestores de comunicaciones en las nueve sedes de la Universidad. Los resultados de la gestión de comunicaciones incluyen el establecimiento de «Cobranding», una campaña de expectativa colaborativa con diferentes áreas de la Universidad y la retransmisión de cada sesión de la cátedra a través del canal de YouTube: @TelevisionUNAL. Este último esfuerzo generó 3690 reproducciones de los videos de las diferentes sesiones hasta el 17 de noviembre de 2023.

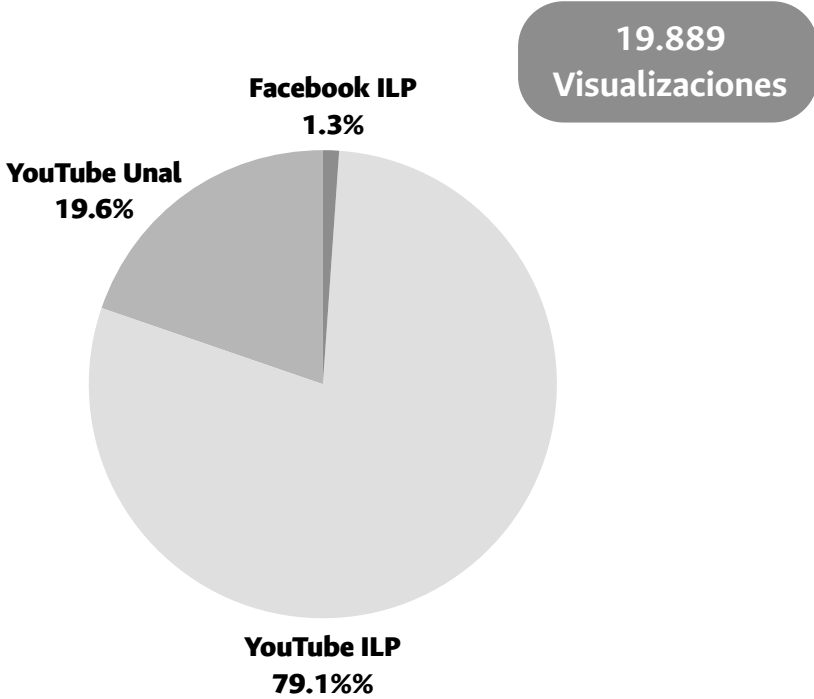


Figura 5. Visualizaciones de los videos de las sesiones de la cátedra.

Fuente. ILP (2023).

«Diplomado en Liderazgo Público y Transformador»

En el transcurso de su historia, la Universidad Nacional de Colombia ha mantenido un compromiso constante con la formación de ciudadanos integrales y éticos. En concordancia con esta misión, el Instituto de Liderazgo Público (ILP) presenta el «Diplomado en Liderazgo Colectivo y Transformador». Inspirado por el éxito de la «Cátedra Nacional de Liderazgo Público», este diplomado se configura como un espacio de empoderamiento dirigido a aquellas personas comprometidas con la transformación social. Reconocemos que el liderazgo efectivo va más allá de lo individual, exigiendo una comprensión profunda del trabajo colectivo. Nos proponemos cultivar líderes capaces de abordar los desafíos contemporáneos con creatividad y eficacia.

Este diplomado se fundamenta en la premisa de que la solución a los problemas más apremiantes de la sociedad reside en la colaboración y la construcción de alianzas. Con este propósito, promovemos el liderazgo colectivo y transformador como una herramienta poderosa para enfrentar estos desafíos. Buscamos crear comunidades de aprendizaje donde se valore la diversidad de perspectivas y se fomente un ambiente de expresión libre. En este contexto, exploraremos las cinco dimensiones que sustentan el liderazgo transformador y ético que aspiramos inculcar en nuestros participantes.

- **Visionar el futuro:** al centrarnos en la capacidad de visualizar un futuro deseado, buscamos desarrollar en nuestros líderes la habilidad de soñar en grande y establecer metas a largo plazo. Inspiramos a comunicar visiones convincentes que alineen a equipos hacia objetivos comunes.
- **Pensar estratégicamente:** priorizando la habilidad para desarrollar estrategias efectivas, este eje implica la observación clara de desafíos, la planificación para la movilización y la adaptación a un entorno dinámico. Buscamos líderes que analicen información compleja y desarrollen planes exitosos.
- **Liderarse para liderar:** reconociendo la importancia del autoconocimiento y la autenticidad, este eje destaca líderes que lideran desde una base sólida. Implica el desarrollo de habilidades personales, la autorreflexión y la gestión efectiva de uno mismo.
- **Conectar para crecer:** fomentamos la construcción de relaciones efectivas y colaborativas. Los líderes que se centran en este eje destacan por construir redes sólidas, comunicarse eficazmente y promover la colaboración y alianzas estratégicas.

- **Transformar con propósito:** este eje subraya la necesidad de liderar desde una base ética y con un propósito claro. Buscamos líderes que guíen con valores sólidos, generando un impacto positivo y sostenible en sus comunidades.

El «Diplomado en Liderazgo Colectivo y Transformador» se presenta como un espacio de formación integral, donde la teoría se fusiona con la práctica y la diversidad de experiencias enriquece el aprendizaje colectivo. Extendemos la invitación a aquellos comprometidos con la transformación a embarcarse en este viaje hacia el liderazgo colectivo y ético, donde cada individuo tiene algo que aprender y enseñar.

Objetivos del diplomado

General: el propósito central de este programa es formar a los participantes en la adquisición de un liderazgo integral, desplegado de manera efectiva en diversos aspectos de sus vidas, ya sea en el ámbito personal o profesional. La meta primordial es potenciar la capacidad y efectividad de los líderes, consolidando aspectos personales y capacitándolos para movilizar a otros en la resolución de problemas complejos en su entorno. Al finalizar el curso, los estudiantes estarán equipados con conocimientos, conceptos y herramientas que les permitirán no sólo desarrollar nuevas competencias y habilidades, sino también generar cambios significativos en sus supuestos, creencias y en su percepción y valoración de distintos aspectos de sus vidas.

Objetivos específicos:

- Desarrollar la capacidad de emplear conceptos fundamentales del liderazgo para abordar problemas cotidianos y desafíos relacionados con sus áreas de interés o campos de estudio.
- Aplicar herramientas prácticas para visualizar un futuro deseado y establecer metas a largo plazo tanto a nivel personal como comunitario.

- Potenciar la toma de decisiones informada, analizando información compleja para identificar oportunidades y amenazas en su entorno.
- Desarrollar habilidades estratégicas que les permitan planificar y movilizar eficientemente recursos para alcanzar objetivos específicos.
- Identificar y capitalizar fortalezas personales, fomentando la autoconciencia y autenticidad en su ejercicio de liderazgo.
- Liderar desde una base sólida de autoconocimiento y coherencia con valores personales.
- Mejorar las relaciones interpersonales y la colaboración efectiva en equipos de trabajo, construyendo redes sólidas y promoviendo alianzas estratégicas.
- Desarrollar habilidades de comunicación efectiva para conectar con diversos actores y fomentar el sentido de comunidad.

Metodología

Este programa adopta una metodología que fusiona teoría, práctica y reflexión, ofreciendo a los participantes una experiencia integral de aprendizaje. A lo largo de los doce módulos, compuestos por dos sesiones semanales, se abordarán cinco dimensiones clave:

- Visionar el futuro (módulos 1-2).
- Pensar estratégicamente (módulos 3-4).
- Liderarse para liderar (módulos 5-6).
- Conectar para crecer (módulos 7-9).
- Transformar con propósito (módulos 10-12).

Esta estructura garantiza una formación integral en todas las dimensiones del liderazgo colectivo y transformador. Cada módulo contribuye al desarrollo equilibrado de competencias, permitiendo que los estudiantes integren teoría y práctica en su ejercicio de liderazgo.

Las sesiones combinarán exposiciones magistrales con dinámicas experienciales, fomentando la participación de los estudiantes. Se buscará construir un espacio de aprendizaje colectivo donde las experiencias individuales enriquezcan el conocimiento compartido, fortaleciendo así la comprensión y aplicación de los conceptos aprendidos. Esta metodología garantiza una experiencia de aprendizaje dinámica, participativa y aplicada.

Evaluación

El propósito de la evaluación tiene como objetivo asegurar la efectiva apropiación de los aprendizajes obtenidos durante el diplomado, fomentando la aplicación práctica de los conceptos en la vida personal y profesional de los participantes. La estructura de evaluación se lleva a cabo mediante tres productos de conocimiento, a ser entregados al final de las sesiones 5, 9 y 12. Estos productos representarán cada uno un porcentaje de la nota final y se evaluará también la asistencia y participación en las sesiones.

Productos de conocimiento

Producto 1 (sesión 5): «Diagnóstico y aplicación»

- Evaluación del uso adecuado de los conceptos presentados en las primeras sesiones del diplomado.
- Integración de los conceptos en la vida personal y profesional del participante.
- Propuesta de un plan concreto para mejorar una competencia específica identificada durante el diplomado.

Producto 2 (sesión 9): «Aplicación avanzada»

- Evaluación de la aplicación avanzada de los conceptos abordados en las sesiones intermedias.
- Profundización en la reflexión sobre cómo los conceptos han impactado y pueden seguir impactando en la vida del participante.
- Revisión y ajuste del plan de acción propuesto anteriormente, demostrando adaptabilidad y mejora continua.

Producto 3 (sesión 12): «Proyecto de transformación»

- Evaluación de la aplicación integral de los conceptos en un proyecto de transformación propuesto por el participante.
- Análisis detallado de la transformación lograda y aprendizajes significativos.
- Desarrollo de un plan a largo plazo para mantener y expandir los cambios logrados.

Asistencia a sesiones:

- Evaluación de la participación y contribuciones significativas en las sesiones.
- Asistencia puntual y compromiso continuo con el proceso de aprendizaje.

Esta estructura de evaluación asegura que los participantes no sólo adquieran conocimientos teóricos, sino que también los apliquen, reflexionen sobre su impacto y desarrollen planes de acción concretos para la mejora continua en su liderazgo colectivo y transformador.

Taller habilidades para el trabajo en equipo con el equipo directivo UNAL

La transformación social en los últimos años se encuentra estrechamente vinculada al vertiginoso cambio tecnológico, actuando como el principal catalizador de la realidad que vivimos. En esta época, la capacidad computacional y las innovaciones tecnológicas han redefinido nuestra interacción con el mundo que nos rodea. Un ejemplo destacado de esta revolución tecnológica es la secuenciación del genoma humano, cuyos costos han disminuido significativamente con el tiempo. Este avance ha abierto innumerables posibilidades en medicina, biología y más allá, demostrando el poder de la tecnología para transformar la sociedad y provocar cambios profundos en nuestra forma de vida y trabajo.

En este contexto de cambios, la Universidad Nacional de Colombia enfrenta un desafío fundamental: adaptarse a esta nueva realidad y liderar en un mundo en constante transformación. El liderazgo ya no puede basarse sólo en la acumulación de conocimiento, también es importante la capacidad de comprender y gestionar el conocimiento para enfrentar los cambios que se avecinan. Por este motivo, los talleres de fortalecimiento de habilidades blandas y liderazgo público exploran las fuerzas motoras de la transformación, que abarcan ámbitos políticos, sociales, ambientales, tecnológicos y económicos. El liderazgo universitario implica navegar estas fuerzas y anticipar y dar forma proactivamente a su impacto en la educación superior.

En este viaje hacia un liderazgo efectivo, se analiza la diferencia entre el liderazgo tradicional y el adaptativo. El primero se centra en la autoridad y la toma de decisiones centralizada, mientras que el segundo adopta un enfoque colaborativo y flexible, crucial para enfrentar desafíos adaptativos en un entorno universitario en constante cambio.

Se destaca la distinción entre desafíos técnicos y adaptativos, siendo los primeros abordables con soluciones predefinidas y los segundos más complejos, involucrando cambios profundos en la cultura y prácticas organizativas. El liderazgo adaptativo emerge

CAMBIOS TECNOLÓGICOS

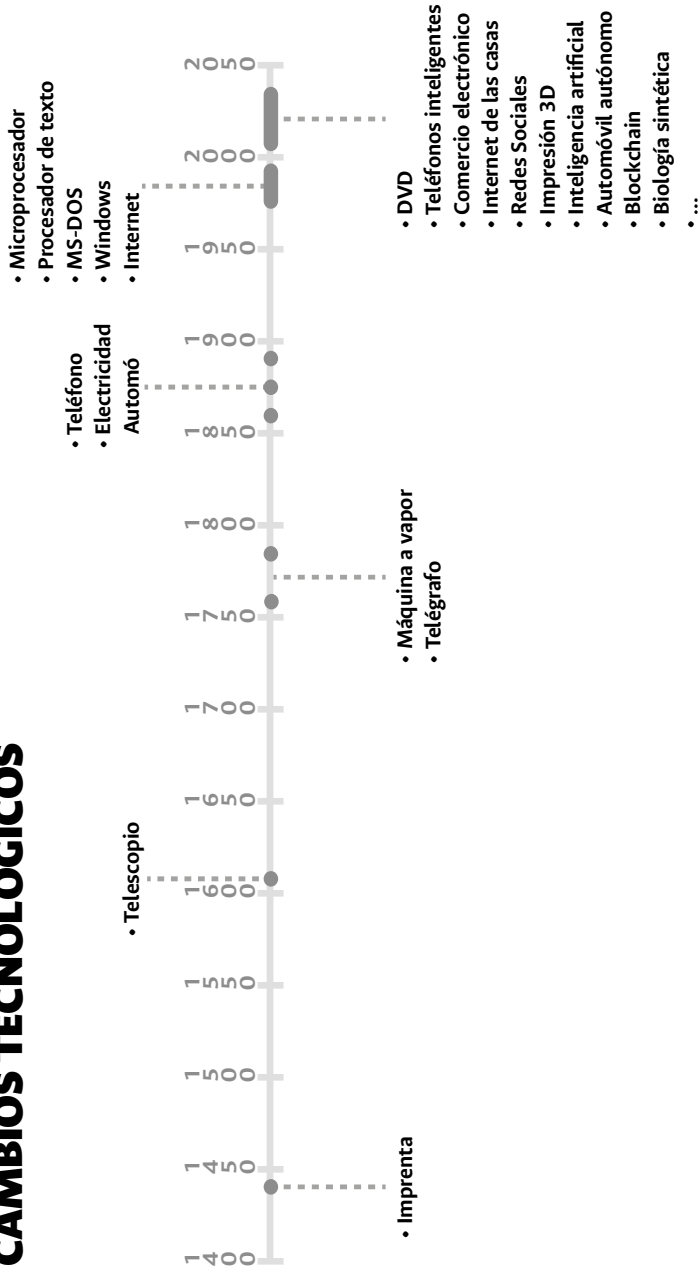


Figura 6. Cambios tecnológicos en la historia humana.

Fuente: ILP (2023).

como clave para enfrentar estos desafíos y guiar la Universidad hacia un futuro prometedor.

El taller también aborda las pérdidas y el miedo al cambio en situaciones de desafíos adaptativos. Reconociendo y validando las preocupaciones, los líderes deben crear un ambiente de confianza, reduciendo la sensación de pérdida y fomentando la percepción de beneficios en las nuevas formas de trabajo.

Desafíos Técnicos	Desafíos Adaptativos
<ul style="list-style-type: none"> • Fáciles de identificar • A menudo se presenta una solución rápida y conocida • Puede ser resuelta por una autoridad o un experto • Requieren cambio en un espacio limitado del sistema • La solución existe antes que el problema • No requiere aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Difíciles de identificar (fáciles de negar) • El problema es difícil de definir, al igual que la solución • No tienes suficiente información, autoridad y poder para enfrentarlo • Requiere cambios de comportamientos, normas y formas de trabajo, arraigados, por lo que es de naturaleza disruptiva • Es necesario aprender y desarrollar nuevas capacidades

Figura 7. Características de los desafíos.

Fuente. ILP (2023).

Los participantes comparten experiencias concretas de enfrentar pérdidas y miedos al cambio, subrayando la importancia de la comunicación abierta, la empatía y el apoyo durante los periodos de cambio. En el proceso de fortalecimiento de habilidades blandas y liderazgo público, se comprende que abordar el cambio implica enfrentar pérdidas y miedos con empatía, comprensión y una visión clara del camino hacia adelante.

Los talleres prácticos diseñados para la promoción de habilidades blandas en el ejercicio de liderazgo público ofrecen una

visión integral y dinámica para abordar los desafíos adaptativos en el entorno universitario de la Universidad Nacional de Colombia. Este tipo de liderazgo implica la capacidad de enfrentar y abordar desafíos que no tienen soluciones predefinidas, requeridos para un cambio profundo en la cultura y prácticas de la organización.

Los líderes adaptativos, en lugar de evitar o resistir estos desafíos, los ven como oportunidades de crecimiento y transformación. Se enfrentan al desafío de evolucionar como una fuerza motora que impulsa a cuestionar prácticas establecidas, explorar nuevas perspectivas y aprender de la experiencia a nivel organizacional y personal. En este proceso, el miedo al cambio, las pérdidas percibidas y las resistencias pueden surgir, pero los líderes adaptativos son conscientes de estas reacciones y las gestionan de manera efectiva. Fomentan un ambiente de confianza y apoyo, donde los equipos se sienten seguros al explorar nuevas ideas y enfoques sin temor al juicio o la penalización.

Los participantes en los talleres comparten sus experiencias, destacando la importancia de la reflexión continua, el aprendizaje colectivo y la flexibilidad como elementos clave para el éxito en este enfoque. Reconocen que el trabajo adaptativo no es un camino sin obstáculos, pero que sus recompensas son invaluableles en términos de crecimiento personal y organizacional. El enfoque tridimensional presentado en los talleres proporciona una comprensión más profunda y holística del liderazgo adaptativo. Al considerar la tarea, el propósito y la dinámica del equipo, los líderes pueden abordar los desafíos adaptativos equilibrando adecuadamente estos tres elementos. Además, se introduce la herramienta de encuesta aplicada a los participantes sobre sus ambientes laborales. Los resultados muestran un buen nivel de funcionamiento en los equipos ejecutivos de la Universidad, también identifican áreas de mejora, como una mayor alineación entre el propósito del equipo y las acciones de los miembros, una coordinación más efectiva y una mayor responsabilidad por los resultados grupales.

En las conclusiones de este enriquecedor proceso hacia el fortalecimiento de habilidades blandas y liderazgo público, hemos

extraído valiosas lecciones que guiarán nuestra acción en la Universidad Nacional de Colombia. La experiencia nos ha enseñado que liderar en un entorno de constante cambio demanda valentía para enfrentar la complejidad de los desafíos adaptativos. Implica escuchar de manera comprensiva, validar las emociones y construir relaciones de confianza mientras desafiamos las normas y creencias arraigadas. Además, requiere la habilidad de conectar la tarea con un propósito significativo y de fomentar una dinámica de equipo saludable.

Comprometidos con estos principios, entendemos que el cambio continuo es la norma y que la adaptabilidad se convierte en nuestra mayor fortaleza. En este sentido, aspiramos a cultivar una UNAL más resiliente, innovadora y exitosa, con el liderazgo como brújula que nos orienta hacia un futuro prometedor.

Con estas reflexiones en mente, formulamos las siguientes recomendaciones que consideramos esenciales para fortalecer nuestro liderazgo adaptativo:

- **Fomentar la reflexión constante:** la comunidad académica y sus líderes deben cultivar un hábito de reflexión constante sobre los problemas y desafíos que enfrentan, caracterizándolos detalladamente. La participación de los equipos en este ejercicio permitirá compartir perspectivas y experiencias, promoviendo un entendimiento más profundo de las situaciones y facilitando la identificación de soluciones efectivas.
- **Practicar la escucha activa y la empatía:** dado que la escucha activa y la empatía fueron identificadas como desafíos significativos, es crucial que los líderes practiquen estas habilidades. La escucha activa proporciona información valiosa sobre las necesidades y preocupaciones del equipo, fomentando un ambiente de confianza donde todos se sientan seguros para expresar opiniones y asumir riesgos.

- **Cultivar la autenticidad y la aprendizaje continuo:** el liderazgo adaptativo es un proceso continuo de aprendizaje y ajuste. La autenticidad y la capacidad de aprender de los errores son vitales para el crecimiento del equipo y la resolución efectiva de problemas complejos. Hay que reconocer que el aprendizaje es una constante y estar dispuestos a adaptarse a nuevas circunstancias fortalecerá la capacidad de liderazgo.

Al implementar estas recomendaciones, confiamos en que nuestro liderazgo se fortalecerá, contribuyendo así a la construcción de una comunidad académica más resiliente y preparada para afrontar los retos del futuro.

«Ecosistema de Liderazgo Público» de la Universidad Nacional de Colombia

El liderazgo académico de la Universidad Nacional de Colombia desempeña un papel crucial en la transformación social del país. La institución se compromete a mantener y fortalecer su impacto en diversos sectores, especialmente en los sistemas de educación, ciencia, tecnología e innovación, así como en la competitividad nacional. La participación de la UNAL en las organizaciones que integran estos sistemas se considera esencial para aportar desde la gestión del conocimiento y de la experiencia y movilización de conocimiento hacia sectores sociales e institucionales, al tiempo que se fomenta el aprendizaje a través de la colaboración interinstitucional.

El ejercicio del liderazgo en la UNAL se manifiesta en sus entornos y comunidades. Un ejemplo concreto es el eje estratégico denominado «Ecosistema UNAL de Campus y Campos Sustentables». Este programa tiene como objetivo integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la dinámica a corto, mediano y largo plazo de la Universidad, definiendo cómo se comprenden y contribuyen a alcanzarlos. La implementación de acciones institucionales en torno a este programa requiere un liderazgo colaborativo, que

involucre a las Direcciones de Sede, las Vicerrectorías nacionales, las Unidades Académicas y las comunidades académicas organizadas en todas las formas que estimula la UNAL. Este enfoque busca fortalecer el compromiso con la institución y la nación.

En el marco del Plan de Desarrollo 2022-2024, la UNAL se propone el «Programa 3 (E2P1) Ecosistema de Liderazgo Público». Este programa estratégico reconoce el liderazgo como la capacidad de guiar y representar a un colectivo, así como de facilitar la aparición de otros liderazgos (Universidad Nacional de Colombia [UNAL], 2022). La Universidad abraza un liderazgo colectivo y transformador que busca empoderar a las comunidades para configurar sus propios liderazgos.

Este enfoque de liderazgo público pone un énfasis especial en lo colectivo y en el pensamiento a largo plazo. La UNAL se compromete a acompañar a las comunidades en la configuración de sus propios liderazgos, fomentando la toma de conciencia y la autonomía de los grupos sociales. Se trata de un liderazgo que promueve la gestión colectiva y la capacidad de autogestión, destacando la importancia de los colectivos sobre los individuos. En última instancia, la Universidad busca contribuir al fortalecimiento de líderes conscientes y autónomos que impulsen la transformación social de manera sostenible.

Componentes del «Ecosistema de Liderazgo Público»

El ecosistema de liderazgo de la Universidad Nacional de Colombia se compone de diversos elementos estratégicos que buscan fortalecer la formación y ejercicio del liderazgo público en la institución. Una iniciativa integral como esta implica la elaboración de una línea base que recopile información sobre la formación en liderazgo en la Universidad, iniciativas relacionadas con el liderazgo en las funciones de investigación y extensión, así como la incidencia de estas iniciativas en la agenda y política públicas.

La línea base se convierte en la base para estructurar indicadores cualitativos y cuantitativos que visibilicen la forma en que la Universidad forma talento humano, incide en política pública y promueve

el liderazgo en sus comunidades académicas. Esto abarca desde la formación ofrecida hasta el ejercicio de liderazgo en proyectos de investigación y extensión, destacando el liderazgo ejercido por los egresados. El ecosistema de liderazgo también requiere un modelo de observatorio que gestione información institucional y de otros actores para proponer políticas, evaluar su desarrollo y fomentar la inclusión de criterios de liderazgo en la investigación y la extensión universitarias. Este observatorio se convierte en otro componente esencial del ecosistema.

La proyección de la Universidad hacia la sociedad y los Gobiernos regionales y nacionales implica la estructuración de servicios para fomentar la formación y el ejercicio del liderazgo. Este conjunto de servicios forma parte del portafolio del ecosistema, que debe ser consensuado y validado con comunidades académicas y egresados. Con base en los componentes mencionados, se proponen programas específicos para las tres funciones misionales de la Universidad, formación para comunidades académicas y sociedad en general, y liderazgo en programas de investigación y extensión. Estos programas se configuran como elementos adicionales del ecosistema, buscando abordar la diversidad de contextos y actores involucrados.

Dado el carácter nacional de la Universidad, el ecosistema de liderazgo debe abarcar todas las sedes y unidades académicas. Se propone la organización a través de mapas dinámicos en los territorios, instrumentos que aplican y adoptan metodologías exitosas de otras sedes para proyectarlas en sus territorios de influencia. Esto se convierte en otro componente esencial para abordar el carácter interse-des del ecosistema de liderazgo.

FASES METODOLÓGICAS

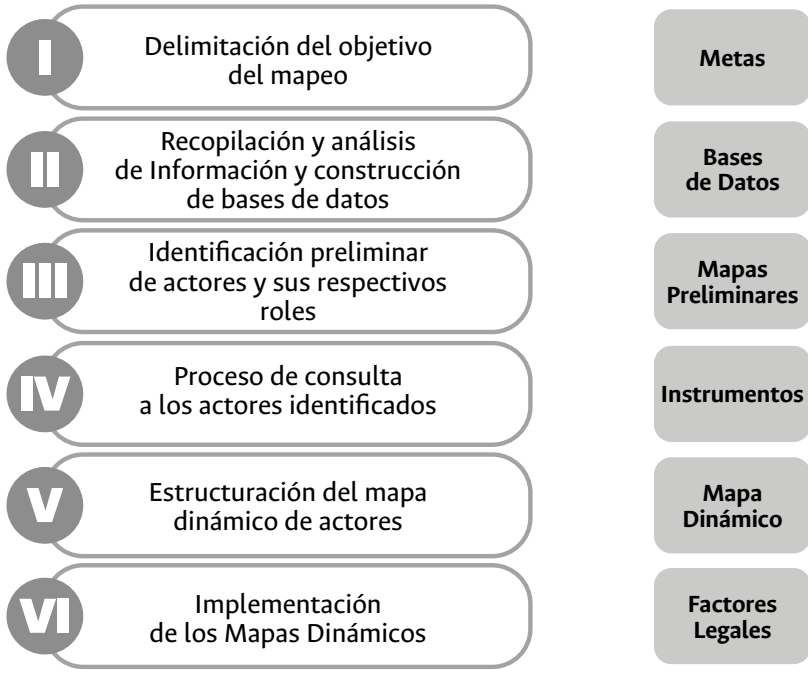


Figura 8. Fases metodológicas para desarrollar los mapas dinámicos.

Fuente. Bustamante et al. (2023).

A medida que se avanza en la implementación de estos componentes, el ecosistema debe emprender acciones de formación, fortalecimiento y ejercicio de liderazgo con diversos actores y en diferentes entornos. Esto implica la estructuración de programas específicos para las funciones misionales, comunidades académicas, sociedad y sector productivo. En el marco conceptual se destaca la importancia de la planeación estratégica como un elemento vital para la viabilidad y transformación de las instituciones. La planeación estratégica a mediano plazo se presenta como una herramienta crucial para establecer objetivos claros y alcanzables, identificar recursos necesarios y adaptarse a cambios en el entorno.

Finalmente, se reconoce que el liderazgo público, aunque inherente al ejercicio académico, requiere una visibilidad y promoción

adecuadas. Se propone que la Universidad adopte un enfoque histórico, observando hitos significativos y realizando reformas organizativo-estructurales como respuesta a problemáticas identificadas. La consolidación de una red de aliados estratégicos, tanto a nivel regional, nacional e internacional, se plantea como una estrategia clave para fortalecer el ecosistema de liderazgo de la Universidad.

Resultado general esperado

La ejecución del proyecto «Ecosistema de Liderazgo Público» se realiza de manera concatenada con el «Proyecto Componente 622-C1»: «Fomento y fortalecimiento de la cultura de liderazgo público y de las capacidades e instrumentos para la articulación, gestión e incidencia del conocimiento de la UNAL en la política y la agenda pública del país», proyecto que surge como una expresión concreta del compromiso histórico de la Universidad con la nación. Este compromiso se basa en su papel como impulsora de la unidad nacional, su contribución a la construcción de la nacionalidad y del Estado y su responsabilidad en la consolidación de la paz, siempre buscando la participación de las diversas comunidades que conforman el país.

Desde sus orígenes en 1867, la UNAL ha desempeñado un papel asociado al liderazgo colectivo y transformador. Su objetivo misional de formar profesionales e investigadores con conciencia crítica y ética, capaces de liderar procesos de cambio, destaca la importancia del liderazgo en la institución. Es fundamental para la Universidad aunar esfuerzos con el propósito superior de generar conocimiento de alto impacto para formar personas, organizaciones y comunidades capaces de liderar y gestionar procesos de transformación en beneficio del bienestar colectivo.

El proyecto busca estructurar, consolidar y visibilizar el Ecosistema de Liderazgo Público (ELP) de la UNAL, fortaleciendo el Instituto de Liderazgo Público (ILP) como eje articulador del ecosistema. En este contexto, se plantean diversos resultados que reflejan el compromiso de la Universidad con el liderazgo público y la transformación social:

- **Fortalecimiento del liderazgo académico:** el proyecto busca posicionar y fortalecer la participación de la comunidad académica de la UNAL en espacios de deliberación, decisión y evaluación desde la agenda pública del país. Este fortalecimiento implica la contribución crítica y fundamentada desde el conocimiento universitario.
- **Cultura institucional hacia el liderazgo:** se pretende instalar en la cultura institucional una mayor vocación hacia el liderazgo. Esto implica incidir en el bienestar social y las transformaciones que requiere el país mediante estrategias de investigación, extensión y formación.
- **Capacidades institucionales:** la consolidación de capacidades institucionales incluye la estructuración de un Portafolio de Servicios estratégicos y un Observatorio Permanente de Política y Agenda Pública (OPPAP). Estos permitirán estructurar programas y proyectos estratégicos a partir de la ejecución de mapeos de actores, instituciones y políticas.
- **Fortalecimiento del Instituto de Liderazgo Público:** se busca fortalecer el Instituto de Liderazgo Público en colaboración con comunidades académicas, organizaciones de egresados y sistemas de ciencia, tecnología, innovación, competitividad y educación. Estas acciones orientan a la sostenibilidad del ecosistema, creando capital representado en talento humano, información, indicadores y metodologías para gestionar el liderazgo en la UNAL.

El proyecto, en su conjunto, representa un paso significativo hacia la consolidación de un liderazgo público arraigado en la misión y valores de la Universidad Nacional de Colombia, con la visión de impactar positivamente en la sociedad, contribuir a la construcción de políticas públicas y formar líderes transformadores y éticos. La proyección social y la sostenibilidad del ecosistema de liderazgo

son elementos clave para garantizar la continuidad y el impacto a largo plazo de estas iniciativas.

Marco metodológico

El desarrollo del Ecosistema de Liderazgo Público (ELP) para el periodo 2022-2024 sigue un detallado proceso de planificación, el cual se divide en varias etapas fundamentales:

- **Diagnóstico de la situación actual del liderazgo universitario:** durante la ejecución del convenio entre la Vicerrectoría General de la UNAL y la CIS, se llevó a cabo un exhaustivo diagnóstico del liderazgo universitario actual. Se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan al liderazgo público en la Universidad. Además, se definió la visión prospectiva del liderazgo universitario a alcanzar para diciembre de 2024.
- **Definición de la visión prospectiva:** se estableció la visión prospectiva del liderazgo universitario, delineando el escenario deseado a alcanzar en un horizonte temporal de cinco años.
- **Formulación de objetivos estratégicos:** en el marco del convenio, se formularon los objetivos estratégicos del liderazgo universitario. Estos objetivos expresan los resultados esperados para lograr la visión prospectiva.
- **Elaboración de estrategias:** se desarrollaron estrategias como cursos de acción para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.
- **Programación de acciones:** se programaron acciones concretas, especificando responsables, recursos, plazos e indicadores de seguimiento y evaluación para ejecutar las estrategias.

- **Asignación de presupuesto:** se asignaron recursos para el plan de mediano plazo del liderazgo universitario, estimando los costos e ingresos asociados a las acciones previstas.
- **Análisis de actividades como herramientas de construcción:** se realizó un análisis detallado de las actividades de cada objetivo estratégico para construir el plan de implementación del ELP.
- **Clasificación de actividades en grupos de estructuración:** las actividades se clasificaron en grupos de estructuración, permitiendo organizar los esquemas de funcionamiento interno del Instituto de Liderazgo Público para mejorar la eficacia y eficiencia de la Universidad Nacional de Colombia en términos de liderazgo público.
- **Distribución de actividades por el Instituto de Liderazgo Público:** las actividades se distribuyeron eficientemente entre cuatro grupos de estructuración identificados, estableciendo las acciones que el Instituto de Liderazgo Público, como eje articulador, llevará a cabo para la implementación del plan de mediano plazo del Ecosistema de Liderazgo Público 2024.

Este proceso integral garantiza una planificación estratégica y detallada para fortalecer el liderazgo universitario y consolidar el Ecosistema de Liderazgo Público en la Universidad Nacional de Colombia.

Conclusiones y recomendaciones

Tras un exhaustivo análisis del progreso y la gestión llevados a cabo por el Instituto de Liderazgo Público, se extraen conclusiones significativas que permiten orientar futuras acciones y consolidar los logros obtenidos hasta la fecha.

- **Consolidación del Instituto:** desde su creación, el Instituto de Liderazgo Público ha demostrado un proceso de estructuración continuo, gestionando exitosamente diversas iniciativas y proyectos que han obtenido respaldo tanto a nivel nacional como internacional. Este avance evidencia una firme consolidación del Instituto.
- **Fortalecimiento de capacidades:** los avances logrados fortalecen las capacidades del Instituto para llevar a cabo el plan de mediano plazo (2024) del Ecosistema de Liderazgo Público. La acumulación de activos, tanto tangibles como intangibles, posiciona al Instituto como un actor clave en el impulso del liderazgo en la Universidad.
- **Logros tangibles:** entre los logros tangibles se destacan la formación de talento humano, desarrollos metodológicos derivados de proyectos ejecutados, la creación de bases de datos, herramientas para la medición y control de proyectos, así como estrategias efectivas de comunicación y divulgación.
- **Acumulado como línea base:** es fundamental reconocer que los propósitos, medios y metas propuestos para el Plan de Mediano Plazo 2024 se basarán en el acumulado alcanzado hasta el momento por el Instituto de Liderazgo Público. Este acumulado sirve como sólida línea base para trazar objetivos futuros.
- **Sistematización de activos:** los activos acumulados por el Instituto, incluyendo talento humano, metodologías, bases de datos y herramientas, deben ser sistematizados de manera efectiva. Esto facilitará una gestión más eficiente y el aprovechamiento óptimo de estos recursos.
- **Gestión de propiedad intelectual:** dada la naturaleza innovadora de las iniciativas lideradas por el Instituto,

se recomienda una gestión adecuada de la propiedad intelectual. Esto implica la identificación, protección y valorización de los elementos intangibles generados en el ámbito del liderazgo.

- **Valorización para acciones futuras:** la valorización de los activos, tanto tangibles como intangibles, es esencial para respaldar acciones futuras relacionadas con el liderazgo en la Universidad. Este enfoque permitirá maximizar el impacto y la sostenibilidad de las iniciativas lideradas por el Instituto de Liderazgo Público.

Acciones de liderazgo en la Universidad Nacional de Colombia

El Instituto de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia se ha destacado por promover acciones de liderazgo que van más allá de los límites académicos convencionales. En consonancia con la misión de la Universidad de ser inclusiva y contribuir al desarrollo integral de la sociedad colombiana, el Instituto ha consolidado redes de conocimiento que trascienden las fronteras tradicionales.

Un hito significativo en este compromiso fue la apertura de la Universidad Nacional de Colombia en el departamento del Cesar en 2019, una región históricamente afectada por el conflicto interno armado (ILP, 2022b). Este paso estratégico no sólo representa la expansión geográfica de la Universidad, sino también su compromiso con la construcción de un futuro basado en soluciones éticas y proactivas. La educación, según la visión de la UNAL, no sólo debe proporcionar conocimientos académicos, sino también fomentar el crecimiento de individuos y comunidades en la diversidad, con el objetivo de construir sistemas de solidaridad social.

El compromiso del Instituto de Liderazgo Público se ha manifestado en la vinculación de destacadas personalidades, como el Nobel de Paz Juan Manuel Santos, quien participa como docente

especial en la Sede La Paz. Este evento, no sólo simboliza la importancia de la educación para la construcción de la paz, sino que también destaca el papel activo que la Universidad asume en el proceso de consolidación de una paz estable y duradera para todos los colombianos.

El conversatorio de bienvenida llevado a cabo en la Sede La Paz abordó los desafíos de la construcción de la paz territorial en Colombia, brindando un espacio para la reflexión y el intercambio de ideas. Además, esta iniciativa propició la vinculación de la Universidad Nacional de Colombia a la Biblioteca Abierta del Proceso de Paz colombiano (BAPP), evidenciando la conexión directa entre la academia y los esfuerzos para construir una paz sostenible. La rectora de la Universidad ha fortalecido aún más esta conexión al vincular el repositorio BAPP a la gran Red de Bibliotecas de Universidades Latinoamericanas, promoviendo así la colaboración y el intercambio de conocimientos en el ámbito regional.

El Instituto de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia ha demostrado su compromiso con el liderazgo proactivo y ético, trascendiendo las fronteras académicas para contribuir activamente a la construcción de la paz en Colombia. La vinculación con personalidades destacadas y la consolidación de redes de conocimiento son elementos clave en esta iniciativa que posiciona a la Universidad como un actor relevante en la formulación de políticas públicas y la promoción de un futuro deseable para todos los colombianos.

Conclusiones

LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO EN la Universidad tiene en el Instituto de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia la unidad que ha desempeñado un papel crucial en la promoción de iniciativas concretas que trascienden los límites académicos convencionales. Entre estas acciones destacan la «Cátedra Nacional de Liderazgo Público» y el «Diplomado en Liderazgo Colectivo y Transformador», ambas iniciativas que reflejan el compromiso de la institución con el desarrollo integral de líderes capaces de abordar los retos contemporáneos. Estas propuestas no sólo se centran en la transmisión de conocimientos, sino que también fomentan la creación de comunidades de aprendizaje inclusivas, donde la diversidad de perspectivas se valora y promueve. A través de diálogos estructurales y colaborativos, el Instituto busca proponer soluciones a la crisis actual e incidir activamente en la transformación y liderazgo de procesos de cambio en la sociedad colombiana. Además, se destaca el énfasis en el desarrollo de habilidades adaptativas, reconociendo la importancia de enfrentar desafíos en un entorno universitario en constante evolución. En este contexto, el Instituto de Liderazgo Público se consolida como una fuerza impulsora para el empoderamiento y la formación de líderes éticos y socialmente responsables. En términos generales, el ILP UNAL ha aportado en clave del liderazgo en diversas cuestiones:

- **Enfoque holístico y colaborativo:** el Instituto de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia ha adoptado un enfoque holístico y colaborativo para abordar los desafíos sociales. La iniciativa «Convergencia por Colombia» refleja un compromiso claro de

articular las capacidades académicas en diálogos constructivos, buscando soluciones a problemas estructurales a corto, mediano y largo plazo.

- **Acciones influyentes y transformadoras:** la institución ha demostrado ser influyente y transformadora al liderar procesos de cambio en el país. La creación de la «Cátedra Nacional de Liderazgo Público» y el «Diplomado en Liderazgo Colectivo y Transformador» son ejemplos de cómo la Universidad busca empoderar a los participantes para afrontar los retos contemporáneos con creatividad y eficacia.
- **Valoración de la diversidad y la participación:** se destaca la importancia que se le da a la diversidad de perspectivas y a la participación en todos los niveles. La creación de comunidades de aprendizaje que incluyen a diversos actores, como estudiantes, docentes, administrativos, servidores públicos y miembros de la sociedad civil, promueve un diálogo enriquecedor que contribuye a la construcción de conocimiento colectivo.
- **Enfoque ético y socialmente responsable:** el Instituto se alinea con la misión de la Universidad Nacional de formar ciudadanos integrales y éticos. La premisa del liderazgo colectivo y transformador refleja una preocupación por abordar los problemas sociales más apremiantes mediante la colaboración y la construcción de alianzas.
- **Desarrollo de habilidades adaptativas:** la institución reconoce la importancia de liderar en entornos cambiantes. La distinción entre liderazgo tradicional y adaptativo demuestra la capacidad del Instituto para analizar y preparar a los participantes para enfrentar desafíos adaptativos, especialmente en un contexto universitario en constante evolución.

- **Incidencia más allá de los límites académicos:** el Instituto se destaca por ir más allá de los límites académicos convencionales. La consolidación de redes de conocimiento que trascienden fronteras tradicionales demuestra un compromiso con la inclusión y el desarrollo integral de la sociedad colombiana.

En conjunto, el trabajo del Instituto de Liderazgo Público refleja una visión proactiva y comprometida con la formación de líderes capaces de afrontar los desafíos contemporáneos, promoviendo la colaboración, la ética y la adaptabilidad como pilares fundamentales para la transformación social.

Referencias

- Bustamante R., S. L, Buitrago H., G., Gil G., A. M. y Patiño, L. F. (2023). *Avance: mapas dinámicos de las sedes de la Universidad Nacional de Colombia. Modelos de interacción de la comunidad académica de la UNAL con otros actores.* Universidad Nacional de Colombia; Instituto de Liderazgo Público.
- Caballero Durán, L. (2021). *Convergencia por Colombia 2.0: agenda social y salidas democráticas a la crisis: seguimiento e impulso a la deliberación pública colombiana para encontrar salidas democráticas* (Informe final de la subvención No. 141770 de 2021). Universidad Nacional de Colombia; Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales; Instituto de Liderazgo Público, Fundación Ford.
- Montoya, D., Peláez, J. H., Arboleda, J., Gaviria, A., Gaviria, L., Parra, H. y Varela, E. (2021). *Carta universitaria a la nación colombiana.* <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/wp-content/uploads/2021/07/Carta-Universitaria-a-la-Nación-Colombiana.pdf>
- Decreto 1210 de 1993. [Presidencia de la República de Colombia]. Por el cual se reestructura el Régimen Orgánico Especial de la Universidad Nacional de Colombia. 28 de junio de 1993.
- Informe Final: Estrategia de Formación en liderazgo público, Implementación del ecosistema de liderazgo público de la Universidad, Instituto de Liderazgo Público UNAL – ADEXUN, 2023.
- Instituto de Liderazgo Público. (2021a). *Acta de constitución y estatutos Instituto de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia.* Instituto de Liderazgo Público. <https://liderazgopublico.co/wp-content/uploads/2022/12/Acta-de-Constitucion-y-Estatutos-ILP-UNAL-24.03.2022.pdf>

- Instituto de Liderazgo Público. (2021b). *Convergencia por Colombia: ideas desde la universidad para diálogos constructivos*. Editorial UNAL.
- Instituto de Liderazgo Público. (2022a). *Convergencia por Colombia 2.0. Versión resumida. Ideas desde la universidad para la construcción del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026, «Colombia, Potencia Mundial de la Vida»*. Instituto de Liderazgo Público.
- Instituto de Liderazgo Público. (2022b). *Informe de gestión 2022*. Dirección de Liderazgo Público de la Universidad Nacional de Colombia.
- Instituto de Liderazgo Público. (2023). *Formación en liderazgo público. Informe de la «Cátedra Nacional de Liderazgo Público» 2023-2*. Instituto de Liderazgo Público.
- Talleres fortalecimiento de Habilidades blandas y Liderazgo Público para directivos y ejecutivos de la Universidad Nacional de Colombia, Memorias, Instituto de Liderazgo Público UNAL – ADEXUN, 2023.
- Universidad Nacional de Colombia. (2022). *Plei 2034. Plan Estratégico Institucional. Versión 2.0*. https://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/20221221_PLEI_2034_OCE_Libro-02.pdf