



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**GUÍA METODOLÓGICA PARA ORIENTAR LA FORMULACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL PERÍODO 2019 -
2030 Y DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO, PLAN DE ACCIÓN
INSTITUCIONAL Y PLANES DE ACCIÓN DE SEDE PARA EL
PERÍODO 2019 - 2021**

DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA

BOGOTÁ D.C., JULIO DE 2018

PRESENTACIÓN

El Acuerdo 238 de 2017¹ del Consejo Superior Universitario (CSU), Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados, define el Sistema de Planeación de la Universidad como el conjunto de talentos, capacidades, instrumentos, procesos, recursos, instancias y autoridades que se articulan adecuadamente con el propósito de planear y gestionar el desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo, garantizando el cumplimiento de los fines institucionales. Se caracteriza por su condición unificadora de la planeación estratégica institucional y la planeación táctica, señalando de manera armónica y coherente la ruta para el desarrollo de la Universidad.

De igual forma, en el citado acuerdo se establecen el Plan Estratégico Institucional - PLei y el Plan Global de Desarrollo - PGD, como instrumentos del Sistema que orientan y facilitan a la comunidad universitaria el ejercicio de la planeación institucional. Mientras que el primero constituye la visión, las políticas, los ejes estratégicos, los objetivos y las grandes metas que orientarán el desarrollo institucional en el largo plazo²; el segundo será el instrumento de concreción de dicho Plan en cada uno de los periodos de gestión rectoral³.

La Universidad Nacional de Colombia inicia la formulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2019 - 2030 y del Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el período 2019 - 2021. Lo anterior, teniendo en cuenta que la normatividad de la Institución establece que el primer Plan Estratégico Institucional debe iniciar su formulación antes de que finalice el Plan Global de Desarrollo 2016-2018⁴. Asimismo, establece que la Rectora, de acuerdo con sus propias iniciativas y creatividad, debe dirigir el proceso de planeación de la Universidad y la formulación de su Plan Global de Desarrollo, procurando la integración y el desarrollo armónico de la institución⁵.

Con el propósito de avanzar en este compromiso, desde la Dirección Nacional de Planeación y Estadística –DNPE, se proponen distintas actividades que orientarán la participación de múltiples actores y la consecuente construcción colectiva del PLei y PGD. Es importante mencionar que la dinámica propuesta establece un marco general de trabajo, pero también contempla un grado de flexibilidad en su desarrollo, particularmente en los mecanismos de consulta y espacios de participación propuestos, dada su propia naturaleza. A la presente guía se le anexa un cronograma de trabajo donde se especifican los tiempos y fechas previstos para el ejercicio de la planeación durante el 2018 y el 2019. De igual forma, la DNPE pondrá a disposición de la comunidad universitaria los documentos que servirán de insumo o referencia para la construcción del PLei y PGD.

Es importante mencionar los avances que al respecto ya se han hecho. Durante la vigencia 2015, desde esta Dirección se formuló y ejecutó el proyecto “Construcción de la visión y el Plan Prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia a 2034”. En consecuencia,

¹ Se puede consultar en el enlace: http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=88708

² Es el resultado de un proceso de construcción colectiva, que le da sentido y compromiso de continuidad a la gestión de la Universidad, fijando un derrotero de desarrollo institucional a las diferentes administraciones rectorales y a los diversos niveles de la Universidad.

³ También formulado colectivamente a partir de la propuesta de gobierno del Rector(a) designado(a).

⁴ Artículo 42, Acuerdo 238 de 2017 del CSU, Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad Nacional de Colombia: http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=88708

⁵ Numeral 3, Artículo 16, Acuerdo 011 de 2005, Estatuto General: http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=35137

actualmente se cuenta con un análisis de tendencias internacionales y nacionales, estados del arte en temas académicos, propuestas de expertos sobre el quehacer institucional y un análisis de escenarios posibles expresados como relatos para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad, que se pueden encontrar en los tres volúmenes de “Visión 2034: Aportes para la construcción de la Visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034”⁶ y en el libro “Visión 20/UN: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años. Cátedra José Félix Patiño”.

De otra parte, durante 2017 la Vicerrectoría General lideró un proceso con diferentes actores de la Universidad el cual, a partir del diálogo, el debate y la exposición de posturas, acuerdos y discrepancias, permitió la construcción de múltiples relatos que se materializaron en el documento “Claves para el Debate Público - La Universidad Nacional se piensa a 20/30: visión, retos y perspectivas” publicado a principios del 2018; cada uno de estos relatos fue comentado por un ex rector de la Universidad sugiriendo además algunas apuestas y políticas. Este documento se constituye en un insumo fundamental para iniciar este proceso de formulación de la Visión y del Plan Estratégico de la Universidad Nacional de Colombia. El documento se encuentra disponible en el sitio web: Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados⁷.

Finalmente, se pone a disposición de la comunidad universitaria el documento de ideas rectoras: “UN Proyecto cultural y colectivo en el desarrollo de Nación” en el que se formula, de manera más estructurada, las apuestas del programa de gobierno propuesto por la Rectora, la profesora Dolly Montoya.

Esta es la primera vez que la Institución se da a la tarea de construir un Plan de Desarrollo a largo plazo (2030). Lo anterior, requiere el compromiso y disposición de la comunidad universitaria para trabajar arduamente con el fin de lograr este propósito.

Se invita a todos los miembros de la comunidad a enriquecer la discusión con sus valiosas ideas, opiniones y aportes, y a encontrar consensos en la diversidad. La sociedad colombiana nos demanda, como proyecto cultural y colectivo de Nación, que contribuyamos a diseñar la Colombia del mañana.

OBJETIVO GENERAL

Formular participativamente el Plan Estratégico Institucional para el período 2019 - 2030 y el Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el período 2019 - 2021

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las tendencias, avances y retos a nivel internacional y nacional de la educación superior.

⁶ Los puede encontrar directamente en el enlace: <http://vision20un.unal.edu.co/etapa2.html>

⁷ Lo puede encontrar directamente en el enlace:

http://agenciadenoticias.unal.edu.co/uploads/media/Claves_Digital_No-68.pdf

- Diagnosticar el estado de las capacidades físicas, humanas y financieras de la Universidad para el desarrollo del ejercicio misional.
- Definir la Visión a 2030 de la Universidad Nacional de Colombia.
- Definir los ejes estratégicos de la Universidad Nacional de Colombia, sus objetivos y grandes metas para un horizonte de 12 y 3 años.
- Establecer el despliegue estratégico y táctico a nivel nacional y de sede, para un horizonte de 12 y 3 años.

ENFOQUE DE TRABAJO

La presente guía metodológica orienta la formulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2019 - 2030 y del Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el período 2019 - 2021. En los procesos de consulta, participación, interlocución y estructuración de los planes, inicialmente se hará énfasis en la planeación estratégica de corto plazo, es decir, en la estructuración del Plan Global de Desarrollo, el cual, por norma, debe presentarse al Consejo Superior Universitario en diciembre de este año para su aprobación.

Es necesario que durante la presente vigencia (2018) se defina la Visión de la Universidad Nacional de Colombia, pues esta orientará el Plan Global de Desarrollo de la actual administración. Así mismo, en el marco de la construcción del Plan Estratégico Institucional, durante el 2018 se abrirán espacios que permitan debatir y delimitar los grandes temas estratégicos de la Universidad para un horizonte de largo plazo. Posteriormente, durante la vigencia 2019 se trabajará en aterrizar los objetivos generales y las grandes metas que orientarán los esfuerzos a 12 años, así como su despliegue estratégico y táctico a nivel nacional y de sede.

Debe quedar claro que en la vigencia 2019 se debe hacer un doble trabajo: De una parte, se hará un fuerte énfasis en la estructuración del Plan de Acción Institucional, herramienta de gestión anual que, a través de acciones y proyectos de inversión, permitirá orientar de forma articulada, los procesos, instrumentos, talento humano y recursos disponibles, hacia el logro de las metas estratégicas establecidas en el Plan Global de Desarrollo 2019 - 2021. La estructuración de estos proyectos de inversión de gestión y soporte institucional demandará un gran esfuerzo de las áreas responsables de su formulación (Direcciones de Proyectos) y de los cuerpos colegiados responsables de su evaluación y priorización para paso a ejecución. En esta fase se recomienda no dispersar recursos en muchas iniciativas sino enfocar la inversión en asuntos estratégicos.

De otra parte, se debe estructurar completamente el Plan Estratégico Institucional, el cual se presentará al Consejo Superior Universitario finalizando la vigencia 2019 para su aprobación. La construcción de este Plan demanda un fuerte proceso de participación de la comunidad universitaria y de la misma sociedad colombiana, que debe pensar en el proyecto de Universidad Pública, Estatal y Nacional que el país requiere. Este proceso debe integrar, además, las conclusiones derivadas de la autoevaluación y acreditación institucional que se viene adelantando.

ACCIONES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y DEL PLAN GLOBAL DE DESARROLLO

1. Proceso de sensibilización y socialización del Acuerdo 238 de 2017, de la metodología y del desarrollo de la estrategia de comunicación que se empleará para el ejercicio de formulación del PLei y PGD:

Con el propósito de consolidar el Sistema de Planeación, y orientar así el desarrollo institucional y el cumplimiento de los fines de la Universidad (mediante la formulación de políticas, elaboración, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos por parte de las unidades académicas y dependencias administrativas de los diferentes niveles institucionales), la Dirección Nacional de Planeación y Estadística lideró la formulación de la propuesta de Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados, consignada hoy en la normatividad de la Universidad en el Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario.

Dado que las disposiciones que se consagran en dicho Acuerdo, deberán ser aplicadas por las autoridades y dependencias de todos los niveles de la Universidad Nacional de Colombia, en cumplimiento de las funciones misionales, y como preparación para la formulación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Global de Desarrollo, la DNPE, junto con los funcionarios de las oficinas de planeación y estadística de las Sedes Andinas, y con los funcionarios que hagan sus veces en las Sedes de Presencia Nacional, realizarán talleres de socialización y divulgación del Sistema de Planeación (sus principios, instancias, componentes e instrumentos y herramientas), de la metodología y de la estrategia de comunicación, para generar unidad conceptual y facilitar el ejercicio de la planeación en toda la Universidad.

Específicamente, estos talleres permitirán generar una unidad conceptual frente a lo que significa la planeación, sus principios, sus características y su importancia para la Universidad, así como socializar información del comportamiento de indicadores estratégicos de la Institución, facilitar algunas técnicas y herramientas metodológicas que puedan brindar un apoyo eventual para la identificación, contextualización y análisis de problemas, la priorización de ideas, y en general, el trabajo participativo en el proceso de formulación del PLei y del PGD. Con esto, se promoverá entre la comunidad universitaria la cultura de la planeación, la cualificación de la participación y la preparación de los espacios de discusión, participación y construcción colectiva. En las mismas sesiones se socializarán los avances logrados hasta la fecha.

Se implementarán, a lo largo de todo el proceso, con el apoyo de UNIMEDIOS, estrategias y acciones informativas y pedagógicas para generar un sentido de pertenencia y de participación en la comunidad académica. Dentro de los mecanismos contemplados se encuentran la comunicación interna directa, herramientas tecnológicas de innovación abierta, videos, multimedia, redes sociales, producción radial, piezas impresas, entre otras.

Finalmente, se realizarán eventos para formación en formulación y gestión de proyectos que sirvan al ejercicio de la planeación táctica.

2. Diagnósticos institucionales y elaboración de línea base:

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística, elaborará una línea base sobre el estado actual de los indicadores estratégicos de la Universidad, la cual será socializada y divulgada a través de la página web dispuesta como herramienta para la construcción colectiva del PLei y PGD. Ésta línea base se constituye en el insumo que permite conocer el estado actual de la Universidad, identificar lo que funciona bien y lo que funciona mal y los riesgos a los que estamos expuestos; también, constituye el punto de partida para establecer los ajustes que se requieren y definir y gestionar el proceso de cambio.

La DNPE elaborará y propondrá, con ayuda de las Oficinas de Planeación y Estadística de sede o la dependencia que haga sus veces, una guía de lineamientos básicos para que las Sedes elaboren su propio diagnóstico institucional; no obstante, cada sede podrá emplear las técnicas y metodologías que considere más convenientes para elaborarlo. Dicho diagnóstico servirá de insumo para los espacios de participación propuestos, en particular para las reuniones de Claustros y Colegiaturas.

Es importante mencionar que distintas dependencias, en línea con sus propios procesos de autoevaluación, acreditación y mejora continua, han elaborado importantes diagnósticos y planes de mejoramiento, también fundamentales para este proceso que se inicia.

3. Consultas temáticas a las 4 Sedes de Presencia Nacional y a los 115 Departamentos y 11 Institutos de la Universidad, sobre la Visión, los objetivos, las grandes apuestas y metas con horizonte al año 2030.

La construcción del Plan Estratégico Institucional para el período 2019 – 2030, se sustenta desde una perspectiva de participación colectiva, en la que los primeros consultados serán las 4 Sedes de Presencia Nacional, los 11 Institutos y los 115 Departamentos de la Universidad. Lo anterior con el propósito de generar, desde abajo, las proposiciones iniciales y fundamentales para la discusión y formulación de la Visión, de los objetivos y las grandes apuestas y metas en un horizonte de gestión de 12 años.

Para el desarrollo de esta acción, la Dirección Nacional de Planeación y Estadística dispondrá un formulario virtual que debe ser diligenciado por los Directores de las Sedes de Presencia Nacional, de los Institutos y de los Departamentos de la Universidad, quienes definirán la metodología para la construcción y redacción de las respuestas por parte de su Unidad Básica. Estas respuestas deben ser diligenciadas antes del 17 de agosto de 2018, para su consolidación y análisis.

El siguiente es el formato de consulta:

Proyecto cultural y colectivo en el desarrollo de Nación

Consultas temáticas Visión UN - Consulta 1: A pensar a 2030

Participan las 4 Sedes de Presencia Nacional, los 11 Institutos y los 115 Departamentos de la Universidad.

La presente consulta pretende recoger **la visión colectiva de la Unidad Básica**, por lo tanto, los Directores de las Sedes de Presencia Nacional, de los Institutos y de los Departamentos y Escuelas de la Universidad, definirán la metodología para la construcción y redacción de las respuestas, las cuales deben recoger las ideas del equipo de profesores que conforman la Unidad Básica.

Teniendo presente que el Plan Estratégico Institucional supera en jerarquía y alcance los planes de gobierno rectorales, para convertirse en un acuerdo estratégico de largo plazo de la Universidad Nacional de Colombia, consideramos muy importante su participación en la construcción de la Visión y del Plan Estratégico de la Institución.

A continuación, presentamos la Visión actual de la Universidad:

Visión UN 2017

La Universidad Nacional de Colombia, de acuerdo con su misión, definida en el Decreto Extraordinario 1210 de 1993, debe fortalecer su carácter nacional mediante la articulación de proyectos nacionales y regionales, que promuevan el avance en los campos social, científico, tecnológico, artístico y filosófico del país. En este horizonte es la Universidad, en su condición de entidad de educación superior y pública, la que habrá de permitir a todo colombiano que sea admitido en ella, llevar a cabo estudios de pregrado y posgrado de la más alta calidad, bajo criterios de equidad, reconociendo las diversas orientaciones de tipo académico e ideológico, y soportada en el sistema de Bienestar Universitario que es transversal a sus ejes misionales de docencia, investigación y extensión.

Se mantendrá como la mejor Universidad del país, y habrá de constituirse como una de las más importantes de América Latina y el Caribe, con pregrados y posgrados de alta calidad, dotados de infraestructura y técnicas didácticas modernas y flexibles que faciliten una rápida respuesta de la comunidad académica a los cambios y nuevos retos de su entorno e inserción en el mundo global. La Universidad Nacional influirá también en el desarrollo de la educación básica, media y tecnológica de calidad y liderará, a través de sus prácticas docentes e investigativas, el Sistema de Educación Superior Pública del país.

La Universidad ofrecerá posgrados basados en la generación de conocimiento y en su uso para la solución de problemas fundamentales de la sociedad colombiana; del mismo modo, llevará a cabo investigación y extensión de frontera y relevante, con estrecha comunicación entre la Universidad y sectores productivos, sociales y gubernamentales del país.

Habrá un énfasis especial en el desarrollo de investigación desde múltiples formas organizativas (grupos, centros, focos transdisciplinarios y temáticos, institutos inter y transdisciplinarios) coordinadas en un sistema con metas claras, con políticas de fomento e instrumentos de comunicación eficaces, así como con programas integrados a grupos y redes en los ámbitos nacional e internacional. Los proyectos de investigación serán en gran medida comunes a pregrados y posgrados, y tendrán canales de flujo expeditos entre ellos. Los pregrados y posgrados estarán enlazados y deberán interactuar con los programas de investigación y extensión a través de los propios profesores investigadores, la participación en los semilleros y grupos de investigación, la realización de seminarios permanentes de socialización y validación social de los resultados de la investigación y extensión, entre otras, difundiendo los productos de la investigación en libros de texto y revistas nacionales e internacionales, y a través incluso de los medios masivos de divulgación.

Asimismo, la Universidad fortalecerá los programas de extensión o integración con la sociedad y sus instituciones, que responderán a las necesidades sociales fundamentales a través de proyectos de iniciativa universitaria, y estará fuertemente relacionada con la investigación y la docencia. Usará el conocimiento generado para producir —a través de

sus egresados y de los impactos de la investigación y extensión— bienestar, crecimiento y desarrollo económico y social con equidad.

La Universidad tendrá entonces una vida institucional activa, soportada en un sistema de bienestar universitario que propenda por una universidad saludable, con un modelo de comunicación y una estructura de gestión que permitan la toma de decisiones efectivas, con participación real de la comunidad universitaria. Será una Universidad que se piense permanentemente y reflexione sobre los problemas estructurales del país. Esto le permitirá ser una institución matriz de conservación y de cambio al utilizar eficientemente la extraordinaria diversidad de conocimiento sistemático que alberga; diversidad que se expresa tanto en el número de sus disciplinas como en la multiplicidad de sus enfoques y posturas filosóficas e ideológicas. Al seguir este camino podrá ser efectivamente líder del pensamiento, de la intelectualidad y de la creación artística colombianas: formará los líderes en el campo de la ciencia y la tecnología que el país necesita para hacer sostenible su progreso, y a los ciudadanos que hacen su tránsito académico por la Universidad les proporcionará las condiciones para el desarrollo intelectual e integral al que tienen derecho como seres humanos y ciudadanos de este país, permitiéndoles proyectarse al mundo globalizado. En fin, la Institución será una academia que participe activa, crítica y constructivamente en la reflexión sobre el desarrollo y la identidad nacional, promotora de lenguajes para comunicarse con el resto de la sociedad.

Con base en esta Visión:

1. Resuma en un párrafo el ajuste o transformación principal de la Visión de la Universidad, que, en opinión de la Sede de Presencia Nacional, o del Instituto, o del Departamento, se requiere, pensando en su logro en un horizonte de 12 años (a 2030).

Adicionalmente:

- Considere los fines de la Universidad establecidos en el Decreto 1210 de 1993. Los fines de la Universidad se asimilan a la Misión de la Universidad, a nuestros deberes y responsabilidades con la Nación y la sociedad. Para su recordación se recomienda la lectura del artículo: “¡Volver a los fundamentos! Lo nacional y lo público de la Universidad Nacional de Colombia”*.
- Considere el documento CLAVES para el debate público, Número 68 “La Universidad Nacional se piensa a 2030: visión, retos y perspectivas” UNIMEDIOS, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia, febrero de 2018**.

Sobre la base de los anteriores documentos, de sus reflexiones y de su propia visión y experiencia, empiece a delinear la Universidad Nacional del Futuro, y ayúdenos a responder las siguientes preguntas:

2. Si **una sola palabra** representara la esencia del ajuste a la Visión que el colegiado propone. ¿Cuál sería?
3. Enuncie al menos **cinco objetivos estratégicos** que deben alcanzarse para materializar esa visión.
4. Cuáles serán las **cinco principales metas** a alcanzar, como Universidad Nacional de Colombia, pensando a 2030.

Las Sede de Presencia Nacional, Departamentos, Escuelas e Institutos deben diligenciar el formulario y enviarlo antes del 17 de agosto de 2018, para su consolidación y análisis.

* Visión 2034: Aportes para la construcción de la Visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 3 –Carlos Miñana Blasco, Elizabeth Bernal Gamboa, editores –Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Dirección Nacional de Planeación y estadística, 2015. Página 139. En: <http://vision20un.unal.edu.co/etapa2.html>

** En: http://agenciadenoticias.unal.edu.co/uploads/media/Claves_Digital_No-68.pdf

4. Disposición de la página web del PLei y PGD y documentación inicial base de discusión:

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística dispondrá con el apoyo de la Unidad de Medios de Comunicación- UNIMEDIOS, una página Web exclusiva para el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2019 - 2030 y del Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el período 2019 - 2021. En este portal, la comunidad universitaria y cualquier persona interesada, podrá encontrar los mecanismos e instrumentos metodológicos, la documentación inicial base de discusión, los espacios establecidos y los participantes que pueden vincularse según la actividad que se desarrolle; además, toda la información generada a lo largo del proceso y los productos, resultados y conclusiones preliminares de cada uno de los espacios de participación.

Los insumos principales con los que se dará inicio al proceso, y constituirán las bases para la discusión, son:

- Documento CLAVES para el debate público, Número 68 “La Universidad Nacional se piensa a 2030: visión, retos y perspectivas”⁸: a través de relatos, docentes de las sedes de Manizales, Medellín y Bogotá, y directivos del nivel nacional, formularon propuestas que se concentran en temas cruciales para la Institución, como financiación, cobertura, gobernanza institucional, investigación y calidad de la educación. Cada una de las narraciones fueron comentadas por ex rectores, de la Universidad para contribuir no solo con una mirada crítica y analítica, sino con el potencial que brinda su experiencia en la Rectoría, y posteriormente, el proceso de decantación y trayectoria profesional que ellos han tenido en otras instituciones, escenarios y países.
- Documento de ideas rectoras: “UN Proyecto cultural y colectivo en el desarrollo de Nación” en el que se formula, de manera más estructurada, las apuestas del programa de gobierno propuesto por la Rectora, profesora Dolly Montoya.

Otros textos importantes que apoyarán las discusiones, son los documentos resultado del proyecto “Construcción de la visión y el Plan Prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia a 2034”, a saber:

- *Visión 2034 – Volumen 1*: “(...) propone una reflexión sobre el futuro a largo plazo de esta universidad (...) reflexiona sobre las diferentes tendencias en educación superior y presenta análisis críticos a la propuesta de política educativa que se ha expuesto en la publicación *Acuerdo por lo Superior* (CESU, 2014) (...) conforma un

⁸ http://agenciadenoticias.unal.edu.co/uploads/media/Claves_Digital_No-68.pdf

volumen rico en análisis y propuestas para que la Universidad Nacional de Colombia proyecte sus posibles escenarios a vivir en los próximos 20 años.”⁹

- Visión 2034 – Volumen 2: “(...) invita, además a la reflexión sobre los puntos diferenciales entre las tendencias mundiales y aquellas que cobran mayor fuerza en América Latina. (...) invita a pensarse los currículos, los institutos e incluso la estructura misma de la Universidad para responder a los inmensos retos ambientales que vivimos. (...) se asume una inquietud central: ¿Cómo se percibe a la Universidad Nacional en relación con los territorios y las territorialidades en Colombia? Ello implica la pregunta permanente por lo nacional de la Universidad Nacional”.¹⁰
- Visión 2034 – Volumen 3: “(...) autores y autoras analizan los temas de formación integral, las capacidades que estudiantes y docentes deben cultivar, la pedagogía universitaria y la responsabilidad de la UN frente a otras instituciones educativas, entre otros. (...) se presentan análisis sobre las respuestas de la Universidad a demandas nacionales e internacionales, (...) el carácter público de la Universidad Nacional de Colombia obliga a la reflexión constante sobre su gobierno y la participación de la comunidad universitaria, (...) se dan a conocer prospectivas que fueron realizadas en las Sedes Caribe, Amazonas, Orinoquia, Pacífico y Medellín.”¹¹
- El texto “Visión 20/UN: Prospectiva de la Universidad Nacional de Colombia a 20 años”, en el cual se materializan siete escenarios apuesta para la formulación de la Visión de la Universidad a largo plazo, a partir del trabajo realizado en la Cátedra José Félix Patiño “Vamos a construir un plan para tener el futuro que queremos para la Universidad Nacional de Colombia” del primer semestre de 2015.

Es importante mencionar que, aunque estos documentos están disponibles en diferentes enlaces web de la Universidad, la página web dispuesta para el proceso de formulación del PLei y PGD articulará y facilitará su ubicación.

Existen también otros referentes y fuentes de información disponibles para la consulta de la comunidad, dentro de los cuales se destacan:

Sitio web (link)	Contenido
http://www.plandecenal.edu.co	Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 ‘El camino hacia la calidad y la equidad’. Hoja de ruta que marca el destino de la educación del país en los próximos años.
http://www.plandesarrollo2016-2018.unal.edu.co/	Sitio web del PGD vigente. Se pueden consultar Insumos y soportes del PGD 2016-2018, actualmente en ejecución.

⁹ Contraportada Visión 2034 – Volumen 1

¹⁰ Contraportada Visión 2034 – Volumen 2

¹¹ Contraportada Visión 2034 – Volumen 3

http://www.vision2034.unal.edu.co/	<p>Sitio web del proyecto Visión 20/UN.</p> <p>En la sección “<i>documentos</i>” se pueden consultar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034, Volúmenes I, II y III. - Repositorio documental que contiene la descripción y links de acceso a artículos, estudios y documentos relacionados con la Universidad Nacional de Colombia y temas relacionados con educación superior. - Vínculos de interés.
http://www.onp.unal.edu.co/	<p>Sitio web de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística.</p> <p>Se puede consultar la sección <i>Publicaciones/ Revistas</i>, en donde se puede ubicar la <i>Serie de Revistas Estadísticas e Indicadores de la Universidad Nacional de Colombia (disponible de 2012 a 1970)</i> con las siguientes temáticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores básicos de la Universidad Nacional de Colombia 2016 por anualidad 2. Estadísticas, tendencias y comparativo país 3. Estadísticas de programas curriculares 4. Estadísticas de aspirantes, admitidos y matriculados por primera vez 5. Estadísticas de estudiantes matriculados 6. Estadísticas de los exámenes de calidad de la educación superior, Saber Pro 7. Estadísticas de graduados 8. Estadísticas de talento humano 9. Estadísticas de investigación y extensión 10. Estadísticas de Bienestar Universitario
http://rendiciondecuentas.unal.edu.co/	<p>Sitio web del proceso de rendición de cuentas de la Universidad.</p> <p>Se pueden consultar los informes de gestión institucionales, los balances sociales y su respectivo folleto (brochure resumen) con los principales indicadores de la Universidad.</p>
http://gerencia.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/Memoria_Financiera_2008-2017_3.pdf	<p>Sitio web en el que se puede encontrar el documento “Memoria Financiera Universidad Nacional de Colombia 2008 – 2017”</p> <p>Documento que contiene información presupuestal y contable, que, vistos en conjunto, condensan la realidad financiera en la Universidad en los últimos 17 años.</p>

5. Realización de talleres de planeación estratégica con los Directivos de la Universidad:

Con el fin de lograr la alineación e integración del equipo directivo con el contenido y proceso de formulación del PLei y PGD y de promover el diálogo generativo, el pensamiento estratégico, la deliberación, el consenso y la puesta en común frente a diferentes aspectos

fundamentales y coyunturales del ámbito misional, territorial y de gestión de la Universidad, la DNPE organizará talleres con los directivos de la Institución.

Algunos de estos talleres serán liderados por actores externos especialistas en prospectiva, pensamiento estratégico y liderazgo, los cuales, a partir de su experiencia y visión desde afuera, podrán orientar y facilitar los ejercicios y el trabajo, hacia la articulación y el direccionamiento, permitiendo enfocar y alinear los principales objetivos y estrategias que guiarán el desarrollo de la Universidad.

Para la estructuración de estos talleres, ya se llevó a cabo una serie de entrevistas con actores internos, con el propósito de hacer un análisis básico de su visión frente al futuro de la Universidad, los principales retos, su percepción del entorno, su aproximación alrededor de líneas de acción y en general del ADN cultural de Institución. Dentro de los actores entrevistados, se encuentran miembros de la alta dirección, investigadores eméritos, docentes con tenencia del cargo, candidatos a rectores de la Universidad Nacional, decanos, entre otros. Se trató de una revisión del conocimiento explícito y tácito sobre la Universidad Nacional de Colombia.

6. Jornadas de trabajo con el Comité Nacional de Planeación Estratégica:

Teniendo en cuenta las importantes funciones que el Acuerdo 238 de 2017 asignó al Comité Nacional de Planeación Estratégica (CNPE) en el marco del Sistema de Planeación, se propiciarán espacios de trabajo con sus miembros, así como un taller conjunto con la Dirección Nacional de la Universidad para la discusión, análisis, propuestas y recomendaciones en la formulación del PLei y PGD.

7. Realización de Claustros y Colegiaturas¹²:

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 16, numeral 27, del Acuerdo 011 de 2005 del Consejo Superior Universitario - Estatuto General, la Rectora, como parte de sus funciones, convoca los claustros y colegiaturas dentro de los primeros seis meses de su período, con el fin de proponer las políticas generales de la Universidad.

Se debe aclarar, que la metodología para el desarrollo de los Claustros y Colegiaturas, será definida por el conjunto de los participantes en cada uno de ellos. No obstante, la DNPE, junto con las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes, propondrá una opción metodológica base que garantice un trabajo orientado y productivo, y que facilite y renueve el desarrollo de los Claustros y Colegiaturas. En caso de ser solicitado por los asistentes, estas oficinas acompañarán el desarrollo de este espacio como observadores y facilitadores de metodologías participativas.

Es necesario precisar que aquellos programas curriculares que actualmente se encuentran cerrando sus procesos de acreditación, deben tomar como insumo fundamental para las discusiones que se llevarán a cabo en los Claustros y las Colegiaturas, los resultados de la autoevaluación y los planes de mejoramiento.

¹² Los Claustros y Colegiaturas que se llevarán a cabo durante la vigencia 2019 para la construcción del Plan Estratégico Institucional deben ser reglamentados el próximo año. Esto teniendo en cuenta que a 2018 no se tiene definido el calendario académico, administrativo y de los cuerpos colegiados.

Claustros Universitarios de Profesores.

Los Claustros Universitarios de Profesores se realizarán según el cronograma establecido en la convocatoria a cargo de los Directores de cada Unidad Académica Básica (UAB), de los Institutos de Investigación de Sede y de los Centros de Sede.

A la luz de los documentos base para la discusión y las demás fuentes documentales disponibles, se espera que desde la respectiva UAB, Institutos de Investigación de Sede y Centros de Sede, se adelanten reflexiones y deliberaciones que fortalezcan el proceso de formulación del PLei.

Cada Claustro designará dos (2) profesores delegados para que consoliden las observaciones y recomendaciones acordadas, dejando una memoria y un registro de asistencia al mismo, los cuales serán presentados al Claustro de Facultad y posteriormente a la Colegiatura de Sede en el caso de las UAB y directamente a la Colegiatura de Sede en el caso de los Institutos de Investigación de Sede y Centros de Sede.

El Director de cada UAB, de los Institutos de Investigación de Sede y de los Centros de Sede garantizará la entrega en medio digital de los soportes en la respectiva Secretaría de Sede por parte de los delegados. Las secretarías remitirán estos documentos a las Oficinas de Planeación y Estadística y a la Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

En el caso de las Sedes de Presencia Nacional, con el apoyo de la Unidad de Docencia y Formación, la Secretaria de Sede será la responsable de organizar los Claustros y Colegiaturas de Sede, tal y como está definido en la norma.

Cada Sede de Presencia Nacional contará con un (1) delegado designado por los Claustros Universitarios de profesores y presentarán al Encuentro Inter Sedes las observaciones y recomendaciones que se realicen en este espacio de participación.

Claustros Universitarios de Estudiantes

Los Claustros Universitarios de Estudiantes por Área Curricular se realizarán según el cronograma establecido por la Rectoría y serán convocados por los Directores de Área Curricular o quien haga sus veces para analizar la documentación que para la formulación del Plan se dispuso.

Se espera que desde la respectiva Área Curricular se adelanten reflexiones y deliberaciones que fortalezcan el proceso de construcción colectiva del Plan.

Cada Claustro designará dos (2) estudiantes que se encargarán de consolidar las observaciones y recomendaciones, para ser presentadas al Claustro de Facultad. El Director de cada Área Curricular o quien haga sus veces garantizará, que los estudiantes designados entreguen en medio digital la memoria del Claustro y el registro de asistencia al mismo en la respectiva Secretaría de Sede.

En las Sedes de Presencia Nacional, con el apoyo de la Unidad de Docencia y Formación, la Secretaria de Sede será la responsable de organizar los Claustros y Colegiaturas de Sede, tal y como está definido en la norma.

Los Claustros Universitarios de Estudiantes de cada Sede de Presencia Nacional designarán un (1) delegado, quienes presentarán al Encuentro Inter Sedes las observaciones y recomendaciones que se realicen en éste espacio de participación.

Claustros de Facultad

Según el cronograma definido, se llevarán a cabo los Claustros de Profesores y Estudiantes por Facultad, los cuales serán convocados por el Decano de cada facultad.

Con base en los resultados de los Claustros Universitarios de Profesores y de los Claustros Universitarios de Estudiantes, a la luz de los documentos base para la discusión, y de las demás fuentes documentales disponibles, se espera que desde la respectiva Facultad se adelanten reflexiones y deliberaciones que fortalezcan el proceso de construcción colectiva del Plan.

Cada Claustro de Facultad designará un (1) estudiante delegado para que, junto con los delegados del Claustro Universitario de Profesores, participen en la Colegiatura de Sede correspondiente.

Según el cronograma establecido, se llevarán a cabo las reuniones de delegados de profesores y estudiantes por Facultad, donde se consolidarán los resultados que se presentarán en la Colegiatura de Sede.

El Decano de cada facultad garantizará la entrega en medio digital de la memoria del Claustro y el registro de asistencia al mismo en la respectiva Secretaría de Sede, por parte de los delegados, identificando de manera clara los nombres de los profesores y del estudiante delegados a la Colegiatura de Sede.

Estos resultados a su vez serán enviados por las respectivas Secretarías de Sede a las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes y éstas posteriormente lo enviarán a la DNPE.

Colegiaturas de Sede por Áreas del conocimiento

Se llevarán a cabo las Colegiaturas de Sede, según el cronograma establecido, las cuales serán convocadas por el Vicerrector de Sede. En cada Colegiatura participarán los delegados de los estudiantes designados por cada Claustro de Facultad y los delegados de los Claustros Universitarios de profesores.

Con base en los resultados de los Claustros de Profesores, de Estudiantes, de Facultad y a la luz de los documentos base para la discusión, y demás fuentes documentales disponibles durante el proceso, se busca que las Colegiaturas de Sede realicen los análisis y deliberaciones del caso que fortalezcan el proceso.

Cada Colegiatura de Sede designará un (1) estudiante y un (1) profesor por área de conocimiento, como delegados ante el Encuentro Inter Sedes, quienes se encargarán de consolidar en un documento los resultados de la respectiva Colegiatura, dejando una memoria y un registro de asistencia a la misma.

A cada Colegiatura de Sede por áreas concurrirán las siguientes facultades:

Sede Bogotá

- a) Área de Artes y Arquitectura: Facultad de Artes.
- b) Área de Agronomía, Veterinaria y Afines: Facultad de Ciencias Agrarias y Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia.
- c) Área de Ciencias Exactas y Naturales: Facultad de Ciencias.
- d) Área de Ciencias de la Salud: Facultad de Enfermería, Facultad de Medicina y Facultad de Odontología.
- e) Área de Derecho, Ciencias Sociales y Humanas: Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Humanas y Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales.
- f) Área de Ingenierías: Facultad de Ingeniería

Sede Medellín

- a) Área de Artes y Arquitectura: Facultad de Arquitectura.
- b) Área de Ciencias Agropecuarias: Facultad de Ciencias Agropecuarias.
- c) Área de Ciencias Exactas y Naturales: Facultad de Ciencias.
- d) Área de Derecho, Ciencias Sociales y Humanas: Facultad de Ciencias Humanas y Económicas.
- e) Área de Ingenierías: Facultad de Minas.

Sede Manizales

- a) Área de Artes y Arquitectura: Facultad de Ingeniería y Arquitectura.
- b) Área de Ciencias Exactas y Naturales: Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.
- c) Área de Derecho, Ciencias Sociales y Humanas: Facultad de Administración.
- d) Área de Ingenierías: Facultad de Ingeniería y Arquitectura.

Sede Palmira

- a) Área de Artes y Arquitectura y Área de Derecho, Ciencias Sociales y Humanas: Facultad de Ingeniería y Administración.
- b) Área de Ciencias Agropecuarias: Facultad de Ciencias Agropecuarias y Facultad de Ingeniería y Administración.

La composición por áreas de las Colegiaturas de Sede no impide que entre áreas se puedan generar mecanismos de integración y comunicación.

Es importante mencionar que los profesores delegados a la Colegiatura de Sede en los Claustros Universitarios de Profesores realizados por los Institutos de Investigación de Sede y por los Centros de Sede, definirán el área de conocimiento a la cual concurrirán.

El Vicerrector de Sede garantizará la entrega en medio digital de la memoria de la Colegiatura, el registro de asistencia y los nombres de los delegados (un (1) estudiante y un (1) profesor por área de conocimiento) designados al Encuentro Inter Sedes, documentos que deberán enviarse a las Oficinas de Planeación y Estadística de Sede y éstas a su vez los remitirán a la DNPE en la fecha establecida en el cronograma.

Con estos insumos la DNPE compilará los documentos remitidos por las Colegiaturas de Sede y realizará un segundo documento de retroalimentación, para poner a disposición del Encuentro Inter Sedes.

Encuentro Inter Sedes

La Dirección de la Universidad convocará a un Encuentro Inter Sedes, en el cual participarán los delegados (un (1) profesor y un (1) estudiante) designados por las Colegiaturas de Sede por área y, además, los delegados de las Sedes de Presencia Nacional (un (1) profesor delegado por cada Sede de Presencia Nacional y un (1) estudiante delegado por cada Sede de Presencia Nacional). El Encuentro Inter Sedes tiene como finalidad analizar y consolidar las observaciones y recomendaciones del ejercicio participativo de la Comunidad Universitaria, en un documento sintético único.

El Encuentro Inter Sedes designará un delegado por cada área del conocimiento, para que consoliden las conclusiones de dicho Encuentro en un único documento, el cual deberá ser remitido por medio electrónico a la DNPE según fecha establecida en el cronograma.

Por petición de la comunidad académica y para permitir una reflexión más profunda de las conclusiones del Encuentro Inter Sedes se solicitará incluir en las agendas del Consejo Académico y del Consejo Superior Universitario (en sesión previa a la sesión de presentación del PGD), el punto de socialización y análisis de las conclusiones de este Encuentro, de manera que cuando se presente el Plan Global de Desarrollo para concepto del Consejo Académico y para aprobación del Consejo Superior Universitario, sus integrantes tengan mejor información y dispongan de más tiempo para reflexionar sobre las propuestas, su coherencia política y técnica y procedan a su aprobación.

En este sentido, el Encuentro Inter Sedes designará un (1) delegado por cada una de las áreas del conocimiento y un (1) delegado por todas las Sedes de Presencia Nacional para que presenten las conclusiones de los Claustros y Colegiaturas ante el Consejo Académico y ante el Consejo Superior Universitario. El Encuentro Inter Sedes decidirá la forma más efectiva de presentación de las conclusiones ante este cuerpo colegiado.

Los desacuerdos se plasmarán en un documento “Claves para el Debate Público” para su posterior gestión.

8. Realización de mesas de trabajo del personal administrativo

Como un espacio simultáneo a los ya mencionados, se propone la realización de mesas de discusión del estamento administrativo, que busquen motivar e involucrar de una forma más activa, la participación del personal administrativo de la Universidad, en el proceso de formulación del PLei y del PGD; dichas mesas serán convocadas y coordinadas por la Vicerrectoría General y en caso de ser solicitado por ella, contarán con el apoyo metodológico de la DNPE y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o las que hagan sus veces. Estas mesas se realizarán de acuerdo con el cronograma establecido; es decir, durante los meses septiembre y octubre.

9. Realización de mesas de trabajo de egresados y pensionados

Teniendo en cuenta la importancia de los pensionados y de las asociaciones de egresados de la Universidad, y su interés en participar y aportar al proceso de formulación del PLei y PGD, se realizarán mesas de trabajo con estas instancias. Estas mesas serán convocadas y coordinadas por la Vicerrectoría General y, en caso de ser necesario, contarán con el apoyo metodológico de la DNPE y las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o las que hagan sus veces y se realizarán de acuerdo con el cronograma establecido; es decir, durante los meses septiembre y octubre.

10. Plataforma de Innovación Abierta:

De la mano de UNInnova, se pretende aplicar un componente de participación colaborativa, de cara a la comunidad universitaria, que apoye, mediante la ideación de retos y sus respectivas soluciones, la formulación de Plan Estratégico Institucional y del Plan Global de Desarrollo.

El uso de estas plataformas ha demostrado ser muy efectivo logrando participaciones masivas con aportes de alta calidad. Como herramienta de colaboración se encuentra la plataforma web de innovación abierta, la cual es combinada con mecanismos de participación presencial que enriquecen los resultados de la ideación y la co-creación, dirigidos por el equipo responsable de innovación abierta.

11. Mesas de trabajo por áreas temáticas

La convocatoria y desarrollo de las mesas de trabajo por áreas temáticas será responsabilidad de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística junto con las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes, y propondrá alternativas metodológicas para su desarrollo.

Mediante un proceso participativo y de construcción colectiva, basado en la confianza y el conocimiento, con estas mesas se buscará realizar análisis de los principales problemas que enfrenta la institución, así como de las posibles oportunidades, definiendo las transformaciones necesarias para un horizonte de 12 años y el camino para lograrlo.

Se proponen como mesas de trabajo por áreas temáticas:

- Formación – Aprendizaje
- Investigación
- Extensión
- Internacionalización
- Regionalización
- Bienestar
- Financiación y sostenibilidad
- Gobierno y Gobernabilidad
- Modernización Institucional

Estas mesas de trabajo por área temáticas son exclusivas del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional y se llevarán a cabo durante el año 2019.

12. Otros mecanismos de consulta, participación e interlocución:

Se dejará abierto un portafolio de mecanismos adicionales de participación, el cual será perfeccionado de acuerdo con las necesidades propias del proceso. El propósito es, de una parte, enriquecer los resultados producto de los mecanismos de participación establecidos, y de otra, involucrar a actores internos y externos que no se incluyen en los mecanismos ya mencionados, pero que cuentan con valiosos conocimientos y aportes, de acuerdo con sus intereses y expectativas, por ejemplo ex rectores, expertos nacionales e internacionales en educación, expertos en ciencia y tecnología, pares extranjeros, pensionados de la Universidad, funcionarios públicos, líderes en materia de educación, líderes del sector productivo, representantes de los gremios, funcionarios del Ministerio de Educación Nacional, del Ministerio de Hacienda, etc.

Dentro de estos mecanismos inicialmente se contemplan:

- Entrevistas
- Encuestas y/o consultas electrónicas
- Buzones físicos y virtuales

13. Presentación de la propuesta del Plan Estratégico Institucional 2019-2030 y del Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 para discusión y aprobación

La DNPE sistematizará y consolidará las contribuciones de los diferentes espacios de participación y de las demás fuentes de consulta e información definidas y con base en ellas irá construyendo las propuestas iniciales *PGD 2021* y *PLei 2030*. Entre tanto, los designados por el encuentro Inter sedes presentarán sus acuerdos y desacuerdos al Consejo Académico y al Consejo Superior Universitario.

En el caso concreto del *PGD 2021*, el documento será presentado en noviembre por la Rectora, al Consejo Académico para su concepto y en diciembre al Consejo Superior Universitario para su aprobación. Una vez el CSU apruebe este Plan en diciembre, la DNPE procederá en el mes de febrero con la divulgación, a través de los medios de comunicación disponibles en la Universidad y llevará a cabo su socialización con la comunidad universitaria mediante acciones conjuntas realizadas con las Oficinas de Planeación y Estadística de las Sedes o las que hagan sus veces y con UNIMEDIOS. Los diversos niveles de la organización, Sedes, Facultades, Centros e Institutos y las Unidades Básicas, garantizarán el debido despliegue de la Estrategia y el diseño del Plan de Acción.

Junto con el desarrollo táctico del Plan Global, en la vigencia 2019 se llevará a cabo la estructuración completa del Plan Estratégico Institucional: ejes estratégicos, objetivos y grandes metas para un horizonte de 12 años, así como su despliegue táctico a nivel nacional y de sede. Tal y como ya se mencionó, éste Plan deberá incorporar las conclusiones que se derivan del proceso de autoevaluación y acreditación Institucional que la Universidad viene adelantando.

Durante el tercer trimestre de 2019, la DNPE consolidará el documento *Propuesta Inicial PLei 2030*, el cual será presentado al Comité Nacional de Planeación Estratégica para

recomendaciones. Una vez incorporadas, la Rectora presentará el *PLei 2030* al Consejo Académico para su concepto y al Consejo Superior Universitario para su aprobación.

En caso que la propuesta no sea aprobada, esta volverá a la DNPE para revisión de las observaciones realizadas por el CSU e incorporar los ajustes necesarios. Se consolidará así, una última versión *PLei 2030* que deberá ser presentada nuevamente a los cuerpos colegiados por parte de la Rectora para su concepto y aprobación.

CRONOGRAMA

PROCESO	FECHAS
Proceso de sensibilización y socialización del Acuerdo 238 de 2017, de la metodología y del desarrollo de la estrategia de comunicación que se empleará para el ejercicio de formulación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Global de Desarrollo	Del 30 de julio al 17 de agosto de 2018
Consultas temáticas sobre la Visión, los objetivos, las grandes apuestas y metas con horizonte al año 2030, a los 115 Departamentos, 11 Institutos de la Universidad y 4 Sedes de Presencia Nacional	Del 10 al 17 de agosto de 2018
Publicación del documento base para las discusiones en la formulación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Global de Desarrollo	27 de agosto de 2018
Mesas de Trabajo del personal administrativo	Del 3 de septiembre al 31 de octubre de 2018
Mesas de Trabajo de egresados	Del 3 de septiembre al 31 de octubre de 2018
Claustros de Profesores por Unidad Académica Básica, Institutos de Investigación de Sede y Centros de Sede	11 de septiembre de 2018
Claustros de Estudiantes por Área Curricular	11 de septiembre de 2018
Claustros de Profesores y Estudiantes por Facultad	26 de septiembre de 2018
Reuniones de delegados de profesores y estudiantes por Facultad, para la consolidación de los resultados de los Claustros y la preparación de las Colegiaturas de Sede	3 de octubre de 2018

Colegiaturas de Sede	10 y 11 de octubre de 2018
Encuentro Inter Sedes	24 y 25 de octubre de 2018
Presentación de las conclusiones de Claustros, Colegiaturas y del Encuentro Inter Sedes al Consejo Académico	22 de noviembre
Presentación del Plan Global de Desarrollo al Consejo Académico	23 de noviembre
Presentación de las conclusiones de Claustros, Colegiaturas y del Encuentro Inter Sedes al Consejo Superior Universitario	30 de noviembre de 2018
Presentación del Plan Global de Desarrollo para aprobación del Consejo Superior Universitario	4 de diciembre de 2018
Mesas de trabajo por áreas temáticas para la formulación del Plan Estratégico Institucional	Del 1 de Febrero al 30 de Agosto de 2019

ANEXO – GLOSARIO¹³

A continuación, en orden alfabético, se presenta un glosario de términos y definiciones conceptuales relacionadas con el Proceso de Planeación, que pueden servir de guía para el entendimiento de la presente guía y de las futuras acciones que se llevarán a cabo para la formulación del Plan Estratégico Institucional para el período 2019 - 2030 y del Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el período 2019 – 2021.

ACTIVIDAD:

Es el conjunto de acciones requeridas para cumplir las metas o para lograr transformar insumos en resultados.

ARTICULACIÓN ENTRE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS:

Un plan de desarrollo normalmente se articula en programas y éstos se descomponen a su vez en proyectos; por

¹³ Conceptos tomados de:

“Guía metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas” de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, del Departamento Nacional de Planeación. 2014. En: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%2013.pdf>

“Guía para la Formulación de Proyectos Considerando la Metodología del Banco de Proyectos de la Universidad Nacional de Colombia (BPUN)” En: <http://www.onp.unal.edu.co/Normatividad.php?filtro=3>

Mokate, Karen Marie. “Convirtiendo el “monstruo” en aliado la evaluación como herramienta de la gerencia social” En: Documentos de Trabajo del INDES. BID. 2003.

ello el programa es un concepto de planificación más amplio que un proyecto y un plan es un concepto aún más general.

Distintos proyectos de un programa deben apuntar a un mismo objetivo y ello implica una visión más global para la solución de problemas. Un proyecto único puede ser una solución parcial. Los proyectos tienen mayor probabilidad de ser aceptados cuando forman parte de un programa que responde a un plan de desarrollo institucional.

BANCO DE PROYECTOS:

Un Banco de Proyectos es la instancia que liga la planeación con la programación, el seguimiento y la evaluación de los proyectos. Es un instrumento dinámico de ajuste y proyección de la gestión de una institución que contribuye al cumplimiento de la misión y la visión de la misma. La Universidad Nacional de Colombia, cuenta con el Banco de Proyectos de la Universidad Nacional – BPUN, que permite el registro, seguimiento, ajuste y evaluación de los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional.

CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS:

Diseño o formulación: Es la fase en la que se consolida de manera organizada y coherente toda la información relacionada con el proyecto. La persona, y el colectivo que lidera, que tienen conocimientos del problema existente o de la situación a transformar con la ejecución del proyecto, son los que deben consolidar la información de esta fase, ellos se pueden apoyar en técnicos o expertos del tema para información muy particular como las actividades y los recursos necesarios para el logro de los objetivos. Esta fase, entrega los insumos a las fases siguientes y comprende

básicamente dos etapas: perfil del proyecto y formulación detallada.

Selección: Después de tener los proyectos formulados, se debe realizar una selección de los mismos, para definir cuáles se van a ejecutar en un periodo de tiempo determinado. La selección de proyectos se hace necesaria, cuando se reconoce que en las instituciones, las necesidades y oportunidades existentes pueden ser ilimitadas mientras que los recursos para ejecutar proyectos son generalmente limitados. Los cuerpos colegiados respectivos del nivel institucional serán los responsables de realizar una selección preliminar que facilite la solicitud de formulación detallada de ciertos proyectos. El proceso de selección evalúa principalmente tres dimensiones:

- **Viabilidad:** Valora la consistencia y coherencia interna del proyecto en sus aspectos administrativos, financieros y técnicos. La viabilidad es competencia únicamente de personas que tengan competencia técnica para emitir un concepto.
- **Elegibilidad:** Evalúa la pertinencia desde el punto de vista institucional y social.
- **Prioridad:** Se define en función de la importancia estratégica y el valor institucional que genere la materialización del proyecto.

Cuando se selecciona un proyecto, se procede a la asignación de recursos para que el mismo pueda ser ejecutado. En este momento la información del proyecto se debe registrar en el Banco de Proyectos de la Universidad Nacional.

Ejecución y seguimiento: La ejecución del proyecto se inicia cuando el director comienza su desarrollo con base en los recursos asignados por la Dirección de la Universidad para tal fin. Al iniciarse la realización de las actividades que hacen parte integral del proyecto, el director debe hacer seguimiento permanente al

cumplimiento físico - financiero de cada una de ellas. El seguimiento, es el que facilita que en un momento determinado se pueda evaluar el avance del proyecto y si es necesario implementar acciones para terminar o agilizar su ejecución.

Cierre y evaluación:

- Cierre: Es la formalización institucional de la finalización del proyecto. El cierre puede darse por varios motivos: culminación del proyecto, reformulación del proyecto, recomendación de las instancias evaluadoras cuando el resultado de dicha evaluación sea negativo.
- Evaluación: Una vez el proyecto ha finalizado, debe ser evaluado con base en los resultados y objetivos alcanzados en ese momento. Esta evaluación consolida los informes que se realizan durante el seguimiento del proyecto y que debe contener el avance físico y financiero de las actividades.

DIAGNÓSTICO:

Consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad, su situación pasada, actual y sus tendencias, con el propósito de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.

Para la realización de un diagnóstico se deben responder las siguientes preguntas:

¿De dónde venimos?

- Momentos históricos
- Identidad (Misión, características distintivas)
- Lecciones aprendidas

¿Dónde estamos?

- Indicadores, comparación

- Situación interna (jurídica, financiera, recursos humanos, Procesos)

¿A dónde podemos llegar?

- Escenarios (desafíos del entorno, oportunidades y restricciones, escenario tendencial, escenarios alternativos)

Tipos de Diagnóstico:

- Diagnóstico Integral:
 - Situación pasada o histórica
 - Situación actual
 - Tendencias
- Diagnóstico Específico:
 - Situación por áreas organizacionales
 - Situación de procesos y procedimientos
 - Situación agentes involucrados
 - Situación normativa
 - etc.
- Clases de Diagnósticos:
 - De Competitividad
 - De impacto
 - De posicionamiento
 - De Productividad
 - De calidad
 - De entorno: Interno y Externo

EFFECTIVIDAD:

Es el grado en el que los resultados deseados se alcanzan a través de los productos.

EFICIENCIA:

Hace referencia al uso óptimo de recursos en una actividad productiva. Es la máxima cantidad de un producto específico que un nivel dado de costo en insumos puede generar, o alternativamente, es el mínimo costo en insumos que se requiere para generar una cantidad dada de un producto específico. Es decir, la eficiencia

compara la productividad observada con una productividad esperada.

EFICACIA:

Es el grado de cumplimiento de las metas y objetivos a nivel de productos y resultados en relación con la misión y visión.

ESTRATEGIAS:

Conjunto de directrices coordinadas que ayudan a elegir las acciones adecuadas en un juego de actores y disponer y organizar las capacidades para alcanzar los objetivos planteados, orientados a la consecución de resultados. Permiten la definición de condiciones de interés, planes de acción, mecanismos de coordinación, responsables, metas, etc. y orientan el proceso de priorización en la asignación de recursos.

EVALUACIÓN:

Proceso puntual de valoración exhaustivo de aproximación a la causalidad entre una intervención de la Universidad a través de una política, plan, programa o proyecto en curso o concluido y sus efectos (positivos, negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, efectividad, impacto y sostenibilidad institucional.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:

Proceso en el que se relacionan los resultados con los productos, acciones y medios necesarios para su implementación, con el fin de medir y mejorar el desempeño de las intervenciones generadoras de valor.

IMPACTO:

Son los efectos exclusivamente atribuibles a una intervención. La evaluación del impacto trata de identificar todos estos efectos y centrarse en la

determinación de los efectos netos atribuibles a una intervención.

INDICADORES:

Instrumentos útiles para medir el logro de las metas y objetivos.

Es una variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.

INSUMOS:

Son los factores productivos, bienes y/o servicios con los que se cuenta para realizar la intervención.

META:

Es la expresión numérica del objetivo, indica las condiciones de: Lugar, cantidad y tiempo en que se logrará un objetivo específico y describe el resultado deseado. La meta se establece en función de un Objetivo Específico.

MONITOREO:

Acción de control o supervisión de las actividades, que permite describir y calificar el cumplimiento de los proyectos de inversión de gestión y soporte institucional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Describe en forma precisa los propósitos principales, lo que se persigue o se quiere lograr para alcanzar la Visión de la organización. Se debe formular haciendo referencia al cambio que se quiere inducir y ha de expresar claramente una idea.

Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los

grandes problemas, necesidades o carencias, se deben definir y priorizar teniendo como marco orientador no solo la visión institucional, también la misión organizacional y el diagnóstico estratégico.

Se recomienda el uso de verbos fuertes en infinitivo que motiven a la acción, como por ejemplo: implantar, aumentar, ordenar, reducir, erradicar, establecer, entre otros.

PLAN DE ACCIÓN:

Instrumentos de gestión anual que a través de acciones y proyectos, permiten orientar de forma articulada, los procesos, instrumentos, talento humano y recursos disponibles de la Institución, hacia el logro de las metas establecidas en el Plan Global de Desarrollo y el cumplimiento de sus fines misionales.

Es el instrumento que hace posible la materialización del plan de desarrollo de una organización a través de los diferentes programas y proyectos aprobados por la misma, para un período específico de tiempo.

Este plan, obedece directamente a las metas definidas en el Plan de Desarrollo, pero también a las metas establecidas en las Sedes y sus dependencias con miras al fortalecimiento y mejoramiento de la Institución. Dentro de los planes, como parámetros técnico-políticos, se enmarcan los programas y los proyectos.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:

Instrumento, que establece la visión, las políticas, los ejes estratégicos, los objetivos y las metas que orientarán el desarrollo institucional en el largo plazo (12 años).

Es el resultado de un proceso de construcción colectiva, que le da sentido y compromiso de continuidad a la gestión

de la Universidad, fijando un derrotero de desarrollo institucional a las diferentes administraciones rectorales y a los diversos niveles de la Universidad. El Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Colombia deberá comprender como mínimo cuatro (4) períodos rectorales.

PLAN GLOBAL DE DESARROLLO:

Instrumento de programación, priorización y control de actividades, proyectos y presupuestos, establecido en cada periodo rectoral para dar cumplimiento a las estrategias y objetivos propuestos en el Plan Estratégico.

Está conformado por una parte general y un plan de inversiones. La parte general del plan contiene los ejes o líneas estratégicas, los objetivos generales, los programas y las metas del periodo rectoral. El plan de inversiones contiene los presupuestos plurianuales de los programas y proyectos de inversión y la proyección de los recursos financieros requeridos para su ejecución.

Conviene anotar que para hacer posible la ejecución del Plan de Desarrollo de la Universidad, no sólo se debe contar con los tradicionales recursos de inversión del nivel nacional y de Sede, sino también, con un aprovechamiento razonable del capital humano y disponer de la manera más eficiente posible, de toda la infraestructura física y tecnológica, con la reorientación de recursos de funcionamiento. En ese sentido, la gestión de talentos y recursos se convierte en una labor importante para el logro de los objetivos del plan.

POLÍTICA:

Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

PROGRAMA:

En un sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de proyectos relacionados entre sí y de similar naturaleza, que se estructuran con el propósito de materializar el plan de acción de la institución. Un programa es un concepto de planificación más pequeño que un plan pero más amplio que un proyecto, que implica una visión más global e integradora para la solución de un determinado problema.

PRESUPUESTO

Es una herramienta de política gubernativa, mediante la cual se asignan recursos y se determinan gastos, para cubrir los objetivos trazados en planes y proyectos, en un período dado. También hace referencia a la valoración económica de un proyecto priorizado.

PROCESOS:

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados¹⁴.

PROYECTO:

Es el conjunto estructurado de actividades articuladas, que vinculan tiempo y recursos específicos para lograr objetivos y metas previamente definidas dentro de un marco temporal determinado. Un proyecto, como unidad operativa mínima de un plan, se define como un conjunto de actividades planificadas, concretas y relacionadas entre sí, que vinculan talentos, tiempo y recursos específicos para lograr un objetivo y unas metas definidas.

Un proyecto se caracteriza por su intencionalidad de cambio fundamental, ya que se busca pasar de un estado inicial a un estado ideal u objetivo, en el cual un problema se resuelve total o parcialmente o se aprovecha una oportunidad.

Todo proyecto tiene un ciclo de vida, que va desde el surgimiento de una idea hasta la evaluación de sus logros e impactos, una vez se ha hecho realidad.

RESULTADOS:

Son los efectos intencionales o no de la intervención, una vez se han consumido los productos.

SISTEMA INTEGRADO DE INDICADORES Y ESTADÍSTICAS:

Mecanismo integral de seguimiento y evaluación de la gestión, que busca fortalecer el desarrollo institucional en los distintos niveles y soportar la toma de decisiones oportuna, la consolidación de una cultura pública de transparencia, la eficiencia y calidad en el gasto público y la rendición de cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

SEGUIMIENTO:

Conjunto de acciones permanentes que permiten medir los avances frente a las metas propuestas en el sentido de eficacia y eficiencia, que aporta elementos para las acciones correctivas y establece la responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados.

VISIÓN:

Es la imagen planteada a largo plazo sobre cómo se espera que sea el futuro, es decir, una expectativa ideal de lo que se espera que ocurra, de acuerdo con una meta planteada previamente según

¹⁴ Norma GP1000

la línea estratégica. Debe ser realista, alcanzable y ambiciosa y su función es guiar y motivar el trabajo. Características: medible, atractiva, posible en un tiempo de terminado, estratégica (incluye asuntos decisivos para cumplir con éxito la misión; la misión debe estar en consonancia con la visión), entendible, inspiradora y audaz.

Para el caso concreto de la Universidad, debe responder a los siguientes interrogantes: ¿cómo se diferencia del resto de las universidades?, ¿cuáles son nuestros valores?, ¿qué queremos conseguir como universidad?, ¿cómo se enfrentará al cambio? y ¿cómo logrará ser competitiva?