



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

---

HACIA UN PLAN GLOBAL DE DESARROLLO PARA LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE COLOMBIA  
2010 - 2012

RESULTADOS Y OPINIONES OBTENIDOS EN LA ENCUESTA PREVIA A  
LOS CLAUSTROS Y COLEGIATURAS

*ELEMENTOS PARA UN DIAGNÓSTICO*

JULIO DE 2009

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LA UNIVERSIDAD.....</b>	<b>4</b>
<b>PRINCIPALES ASPECTOS DEL BALANCE DEL PERIODO 2006-2009.....</b>	<b>7</b>
<b>SÍNTESIS DE LAS FUENTES CONSULTADAS ACERCA DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA UNIVERSIDAD: ELEMENTOS PARA UN DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>11</b>
A) RESOLUCIONES DE ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS DE PREGRADO EXPEDIDAS POR EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. ..	11
B) PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL .....	12
C) PRINCIPALES RECOMENDACIONES EXTRACTADAS DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN EXTERNA REALIZADA POR PARES ACADÉMICOS EN EL MARCO DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. ....	14
D) RESULTADOS DE LOS ENCUENTROS DE EXCELENCIA ACADÉMICA.....	16
<b>ENCUESTA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.....</b>	<b>18</b>
A) CALIFICACIÓN DE LÍNEAS Y PROGRAMAS PUESTOS A CONSIDERACIÓN .....	18
B) PROPUESTAS DE LÍNEAS, PROGRAMAS Y OBSERVACIONES A TRAVÉS DE LA ENCUESTA POR PARTE DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.....	24
<b>RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A EXRECTORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA ..</b>	<b>25</b>
<b>DERROTOS PROPUESTOS PARA LA DISCUSIÓN EN CLAUSTROS Y COLEGIATURAS.....</b>	<b>27</b>
<b>CRONOGRAMA DE CLAUSTROS Y COLEGIATURAS.....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>29</b>

## PRESENTACIÓN

Se presenta a la comunidad universitaria un segundo documento como complemento al “Documento Base de Discusión” dado a conocer el 10 de junio de 2009 a través de la página Web: <http://www.plandesarrollo2010-2012.unal.edu.co/> y mediante impresión física del mismo y con el que se dio inicio al proceso de construcción del Plan Global de Desarrollo 2010-2012.

Este nuevo documento tiene como propósito hacer una síntesis de diferentes fuentes internas y externas analizadas, tanto documentales como primarias, las cuales proporcionan elementos que permiten hacer un diagnóstico sobre la situación de la universidad, lo que a su vez proporciona bases que sugieren ciertas prioridades, que en concepto de dichas fuentes, deberían ser atendidas por la institución en las próximas vigencias. Se considera por lo tanto que estos elementos son un insumo útil de cara a la construcción del próximo Plan global de desarrollo de la Universidad a través de los espacios de Claustros y Colegiaturas.

El documento presenta en primer lugar una síntesis de la situación interna de la Universidad a partir de la consulta realizada a algunas de las fuentes documentales que se encuentran publicadas en el portal del Plan Global de Desarrollo 2010-2012.

En segundo lugar el documento da a conocer el resultado de la calificación otorgada a las líneas estratégicas y programas puestos a consideración en el Documento Base de Discusión, así como las propuestas de nuevas líneas y programas ofrecidas por miembros de la comunidad universitaria, mediante encuesta realizada a través de la página Web antes citada entre el 10 de junio y 3 de julio pasado.

Finalmente, y con el propósito contribuir a las reflexiones iniciales en los próximos Claustros y Colegiaturas, se proponen algunos puntos de discusión, que permitan generar intervenciones estratégicas para acercarnos a la Visión UN 2017 en los próximos tres años.

Se reitera el espíritu de la Dirección de la Universidad, de mantener una posición abierta a las acciones propositivas, de respetar y promover el desarrollo de la diversidad de manifestaciones ideológicas y de instrumentos metodológicos que sobre el proceso de formulación del Plan Global de Desarrollo 2010-2012 se presenten.

## LOS PRINCIPIOS RECTORES DE LA UNIVERSIDAD

**La misión** de la Universidad, **sus fines y su visión**, se constituyen en el derrotero o postura estratégica fundamental para servir de guía a la formulación y la ejecución del próximo Plan Global de desarrollo.

Por lo anterior es importante recordar en este documento dichos marcos institucionales y para ello, del decreto extraordinario 1210 de 1993, extractamos a continuación los elementos constitutivos básicos tanto de la misión como de los fines de nuestra universidad.

**Naturaleza:** La Universidad Nacional de Colombia es un ente universitario autónomo vinculado al Ministerio de Educación Nacional, con régimen especial y definida como una Universidad Nacional, Pública y del Estado. Su objetivo es el desarrollo de la educación superior y la investigación, la cual será fomentada por el Estado permitiendo el acceso a ella y desarrollándola a la par de las ciencias y las artes para alcanzar la excelencia.

La Universidad Nacional de Colombia tiene como **fines**:

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

- Estimular la integración y la participación de los estudiantes, para el logro de los fines de la educación superior

Con respecto a la **visión**, en el actual Plan Global de Desarrollo se plasmó como **Visión UN 2017**, la manera como deseamos ver la Universidad en el año 2017, constituyéndose ésta en una visión institucional de alcance medio en lo que al tiempo se refiere.

El Plan de desarrollo vigente ha dejado avances y logros importantes en la concreción de esta visión, a través de diferentes intervenciones y proyectos, pero así mismo nos ha planteado nuevos interrogantes y nos ha revelado la necesidad de fortalecer algunas iniciativas y emprender otras para los próximos tres años, con el objeto de avanzar un poco más en la dirección de la Universidad que deseamos ver al 2017.

Por eso para la Universidad sus propósitos más importantes en el mediano plazo están enmarcados en la **Visión UN 2017** y con ellos orienta permanentemente su quehacer o **Misión**.

Los siguientes son algunos de los principales elementos consignados dentro de la **Visión UN 2017**:

- La Universidad Nacional de Colombia se mantendrá como la primera Universidad del país...
- y habrá de constituirse en una de las más importantes de América Latina y el Caribe...
- ....con pregrados de altísima calidad, dotados de infraestructura y técnicas didácticas modernas y flexibles que faciliten una rápida respuesta a los cambios y nuevos retos de su entorno e inserción en el mundo global.
- .....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 los sectores productivos, sociales y gubernamentales del país.
- Habrá un énfasis especial en el desarrollo de investigación desde múltiples formas organizativas (grupos, centros disciplinares y temáticos, institutos inter y transdisciplinares).
- ... con programas integrados a grupos y redes en los ámbitos nacional e internacional
- Será una Universidad que se piense permanentemente y reflexione sobre los problemas del país.
- La Universidad liderará a través de sus prácticas docentes e investigativas el Sistema de Educación Superior Pública del país.
- La universidad entonces, tendrá una vida institucional activa basada en una cultura del bienestar general, sustentada en un sistema efectivo de comunicación y en una

estructura para garantizar la toma de decisiones eficientes con participación efectiva y real.

## PRINCIPALES ASPECTOS DEL BALANCE DEL PERIODO 2006-2009

A continuación se presenta un balance de los principales logros obtenidos a través de la implementación de las políticas trazadas en el Plan Global de Desarrollo 2007-2009 “Por una Universidad moderna, abierta y participativa”. Igualmente, se enuncian algunos elementos estratégicos cuyo desarrollo está en curso y por lo tanto debe culminar o continuar fortaleciéndose, así como algunas nuevas acciones que es preciso adelantar a futuro para avanzar en el cumplimiento de la Visión UN 2017 esbozada en el Plan.

### *Política Educación de Calidad: Modernización, Docencia e Internacionalización Académica*

#### Logros más significativos:

- Acreditación de 72 programas de pregrado.
- Acreditación de 4 laboratorios.
- Reforma Académica (398 programas académicos).
- Aprobación del nuevo Estatuto Estudiantil en sus disposiciones académicas.
- Resultados sobresalientes en ECAES.
- Creación de 19 especializaciones, 30 programas entre maestrías y especialidades médicas y 8 programas de doctorado.
- Tasa de crecimiento de la matrícula de posgrado del 15.21% promedio anual.
- 619 aulas virtuales de apoyo a la docencia, investigación y extensión.
- 229 contenidos en línea y 27 cursos de posgrado en modalidad virtual.
- 1.625 docentes capacitados en administración de aulas y ambientes virtuales de aprendizaje.
- 847 docentes con formación doctoral.
- 250 docentes en comisión de estudios doctorales.
- Más de \$15.000 millones en becas para estudiantes sobresalientes de posgrado en los últimos 3 años.
- Obras de infraestructura física (reforzamiento estructural y modernización de la Biblioteca Central y la finalización del Edificio de Ciencia y Tecnología en la Sede Bogotá; construcción del edificio del laboratorio de Alimentos y del edificio de Química y Biociencias en la Sede Medellín; construcción y puesta en marcha de la Biblioteca del campus La Nubia y la terminación y entrega del edificio de Informática Aplicada en la Sede Manizales; construcción del Centro de Acopio y el diseño y construcción de colectores de aguas lluvias en diversos sitios del campus de la Sede Palmira; terminación de la construcción del Jardín Botánico en la Sede Caribe).
- Propuesta de una Red de Hospitales para la Sede Bogotá.
- Renovación de aulas informáticas y su equipamiento con los instrumentos más modernos de comunicación.
- Adquisición de más de 1.700 computadores.
- Operación de la clínica Carlos Lleras
- Suscripción de 62 nuevos convenios nacionales y 71 nuevos convenios internacionales.
- Alianza Universidad- Empresa –Estado.

#### En curso y pendientes:

- Acreditación de 20 programas de pregrado.
- Implementación de los planes de mejoramiento de los programas acreditados.

- Acreditación de programas de posgrado.
- Un segundo componente del Estatuto Estudiantil, relativo a disposiciones de bienestar, cultura universitaria y resolución de conflictos.
- Acreditación de 24 laboratorios (en proceso).
- 12 Laboratorios en proceso de registro ICA.
- 15 Laboratorios en proceso de Sistema de Gestión de Calidad.

***Política Universidad Intensiva en Investigación: Consolidación de una Investigación de Proyección Nacional y Competitiva Internacionalmente***

Logros más significativos:

- Financiación de más de 900 proyectos de investigación en los últimos tres años. Se destaca la financiación de 9 Programas Nacionales de Investigación bajo el concepto del modelo multisedes, las ediciones anuales de la convocatoria nacional de investigación en las que participan todas las sedes de la Universidad y las convocatorias Orinoquía y Pacífico como eje en la construcción de capacidades de investigación en las sedes de Presencia Nacional.
- Se apoyó la participación de investigadores en cerca de 20 redes internacionales, una de ellas la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe, con 48 becas de movilidad en el trienio dirigidas a estudiantes de programas de maestría y doctorado de la Universidad Nacional de Colombia.
- Creación de 70 nuevos grupos de investigación en Colciencias, incremento del 10% con respecto al año 2006 y que equivale a un total de 767 grupos de investigación avalados por la Universidad en el 2008. No obstante, en 2008 los criterios de evaluación cambiaron con respecto a 2006, lo que incluye, entre otros, la creación de nuevas categorías. A partir de los resultados de la convocatoria de medición de grupos de COLCIENCIAS publicada en junio de 2009, la Universidad cuenta con el 16% de los grupos categorizados en el país, que corresponden a 41 grupos en categoría A1, 50 en A, 118 en B, 116 en C y 154 D para un total de 479 grupos.
- Articulación con ministerios y otros entes nacionales e internacionales.
- 396 docentes vinculados en concursos de excelencia académica.
- Gestión de recursos ante entidades externas (Convocatoria del Ministerio de Agricultura, Corredor tecnológico, COLCIENCIAS, SENA)
- Sistema de información de la investigación HERMES e integración de la información relacionada con investigación disponible en los sistemas de información de la Universidad y la plataforma ScienTi de COLCIENCIAS.
- Reglamentación para el funcionamiento del Fondo de Investigación
- Participación en Centros de Excelencia (6)
- Corredor Tecnológico "Sabana de Occidente" SENA-CORPOICA-UN

En curso y pendientes:

- Generación de agendas de investigación de la Universidad Nacional de Colombia a corto, mediano y largo plazo que articule sus capacidades reales y medibles cualitativa y cuantitativamente, con las agendas y tendencias nacionales e internacionales.
- Programa de fomento a otras formas de organización de la investigación en la Universidad Nacional de Colombia.
- Consolidación del sistema de indicadores de la Universidad Nacional y medición de las capacidades institucionales en materia de investigación.



- Reglamentación y puesta en marcha del Sistema de Extensión de la Universidad Nacional de Colombia (en aprobación CSU).
- Fortalecimiento de la infraestructura de laboratorios y equipamientos de la Universidad Nacional de Colombia.

***Política de Bienestar Integral: Bienestar Universitario para el Desarrollo de la Autonomía, la Dignificación de la Condición Humana y la Convivencia Pacífica de los Miembros de la Comunidad Universitaria***

Logros más significativos:

- Políticas unificadas de bienestar universitario.
- Infraestructura de Bienestar (construcción de áreas deportivas y recuperación del Estadio Alfonso López Pumarejo en la Sede Bogotá, polideportivo, piscina olímpica y edificio de Salud Estudiantil en la Sede Medellín, ampliación del Parque de la Palabra en la Sede Palmira y construcción de la primera fase del Edificio de Bienestar en la Sede Manizales).
- Programas especiales: PAES, Programa de Admisión y Movilidad Académica PEAMA.
- Programa de bienestar para Docentes y Administrativos (Pasaporte Multicajas).
- Programa de egresados (Diseño e implementación)
- Sistema de información y modelo de seguimiento de egresados.

En curso y pendientes:

- Revisión del Estatuto de Personal Docente.
- Infraestructura complementaria para Bienestar en las Sedes.
- Proyecto universidad incluyente.
- Sistema Unificado de Información e Indicadores para Bienestar Universitario.
- Estudio de deserción posgrados.
- Diseño y desarrollo del programa de tutorías.
- Afianzamiento del programa de seguimiento y relación con los egresados.
- Afianzar relación con pensionados.

***Universidad Multisedes: Modernización de la Gestión Administrativa y Financiera de Apoyo a una Academia de Excelencia con Autonomía, Responsabilidad y Eficiencia***

Logros más significativos:

- Reforma a la normativa contractual de la Universidad
- Módulo de bienes y servicios – QUIPU.
- Implantación del sistema nacional de información de la educación superior SNIES en la Universidad.
- Diseño e implementación del Sistema de Mejor Gestión – SIMEGE.
- Proceso de autoevaluación en el marco de la Acreditación Institucional.
- Concurso de Ascenso personal administrativo (más de 300 nombramientos).
- Reapertura de programas de pregrado en el marco del PEAMA.
- Posicionamiento del UN Periódico – Emisoras en Bogotá y Medellín- y Agencia de Noticias.

- Canal PRISMA Institucional (Lanzamiento).
- Serie documentos “Claves para el debate público”
- Construcción de Política editorial universitaria
- Creación de la Editorial UN.
- Implementación de los sistemas requeridos por disposición gubernamental: Sistema de Gestión de la Calidad (96%)<sup>1</sup>, Modelo Estándar de Control Interno (96.32%)<sup>2</sup> y Sistema de Desarrollo Administrativo (100%).
- Calificación AA+ capacidad de pago.
- Apoyo legislativo en diferentes proyectos de interés para la Universidad.

En curso y pendientes:

- Acreditación Institucional
- Implementación Universidad Multisedes.
- Ajuste institucional.
- Estatutos de Planeación y de Presupuesto.
- Sistema de Indicadores de Gestión.
- Articulación subsistemas de información.
- Aplicativo “Banco de proyectos de la Universidad”.
- Consolidación SIMEGE.
- Aulas Sede Caribe
- Sede Tumaco.
- Consolidación del Canal PRISMA.

---

<sup>1</sup> Contraloría General de la República, Departamento Administrativo de la Función Pública. Febrero de 2009.

<sup>2</sup> Ibídem.

## SÍNTESIS DE LAS FUENTES CONSULTADAS ACERCA DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA UNIVERSIDAD: ELEMENTOS PARA UN DIAGNÓSTICO

En este punto se hace un resumen de los principales resultados obtenidos en la consulta realizada a distintas fuentes primarias y documentales sobre el estado de la Universidad, constituyéndose en elementos de diagnóstico de la misma.

### **a) Resoluciones de acreditación de programas de pregrado expedidas por el Ministerio de Educación Nacional.**

Como producto de las recomendaciones presentadas por los pares académicos en el proceso de acreditación de los programas de pregrado de la Universidad (72 hasta el momento), se señalan los siguientes aspectos como los más significativos, los que fueron extractados de las resoluciones de acreditación del conjunto de los programas acreditados por el Ministerio de Educación Nacional.

- En 55 de los 72 programas acreditados (76.4%) se incluyen recomendaciones que deben abordarse en el marco de la reforma académica de los programas tales como ajustes a la estructura y organización de la malla curricular, perfiles en relación con el mercado laboral, pasantías y prácticas, formación por competencias, racionalización de la carga académica, actualización, flexibilidad e interdisciplinariedad del currículo.

Lo anterior, se viene abordando a través del ajuste de los programas al Acuerdo 033 de 2007 del Consejo Superior Universitario.

- En el 48.6% de los programas acreditados se recomienda un mayor apoyo para el aumento de la productividad académica de los profesores en términos de material docente de alta calidad, publicaciones en revistas indexadas, libros y patentes.
- En 51 de las 72 resoluciones de acreditación expedidas se hace hincapié en el fortalecimiento del desarrollo de la investigación, específicamente en aspectos como la creación y/o consolidación de grupos y líneas de investigación que logren visibilidad y reconocimiento de la comunidad académica,
- Se establece como recomendación, en el 47.2% de los programas acreditados, continuar con la cualificación de los docentes a nivel de posgrado, con especial énfasis en doctorados.
- Frente al tema de la deserción estudiantil en pregrado, en 44 de los 72 programas acreditados, se señala como recomendación continuar con la implementación de estrategias para su disminución, así como de los índices de repitencia y favorecer la permanencia y terminación en el tiempo estipulado para completar el programa académico.

Los indicadores de seguimiento de la reforma académica a mediano plazo, conducirán a establecer medidas para el tratamiento de esta problemática.

- En lo que respecta a la planta docente se sugiere, en 26 de los programas académicos acreditados, su fortalecimiento procurando llenar las actuales vacantes. De igual manera, se recomienda avanzar con la política de relevo generacional sin afectar la calidad de los procesos del programa respectivo. Esta sugerencia se plantea en 21 programas.
- En un poco más del 30% de los programas de pregrado acreditados hasta el momento, se da importancia a la dotación de recursos bibliográficos a disposición de los programas, sugerencia que ha acogido el Sistema Nacional de Bibliotecas; el 34.72% al mejoramiento de la infraestructura y dotación de los recursos físicos, con énfasis en los laboratorios y granjas experimentales y en 29 de las Resoluciones (40.28%), se hace alusión al mejoramiento del equipamiento e infraestructura de informática; en algunas de estas últimas resoluciones se establece la necesidad de dotar con elementos audiovisuales un número más amplio de aulas.
- El tema de egresados fue una recomendación señalada en 57 (79.17%) de los 72 programas, concretamente en el fortalecimiento del programa de seguimiento y relación permanente con este estamento, con el propósito de lograr avances en distintos campos de interés social, institucional y de los mismos egresados.
- En 27 programas se insta a fortalecer la interacción de los profesores y estudiantes de los programas con la comunidad académica nacional e internacional y a fortalecer la interacción proactiva con el sector productivo y con la educación media en la promoción de aspirantes.
- Por último, se propone intensificar los esfuerzos de acompañamiento a estudiantes: tutorías, consejerías, programas de orientación temprana y de seguimiento de los estudiantes admitidos, principalmente en los primeros semestres; esta recomendación se plantea en 11 de los programas acreditados hasta la fecha.

Lo anterior se está organizando a través del sistema de acompañamiento estudiantil.

## **b) Proceso de Autoevaluación Institucional**

Como resultado del proceso de autoevaluación institucional iniciado en marzo de 2008, se señalaron las principales fortalezas y debilidades de la Institución y se establecieron propuestas de mejoramiento institucional, abordadas algunas de ellas en el actual Plan de Desarrollo y que se deberán consolidar en próximos años y otras que se deberán acabar de diseñar e implementar haciendo parte del Plan Global de Desarrollo 2010-2012.

El proceso de autoevaluación institucional, bajo el marco del modelo propuesto por el Consejo Nacional de Acreditación- CNA, dejó muy en claro el señalamiento de un importante número de fortalezas institucionales identificadas por los integrantes de la comunidad universitaria en cada uno de los 11 factores evaluados, fortalezas que se siguen promoviendo e impulsando para un mejor cumplimiento de nuestra misión institucional; de igual manera y tal como se dijo anteriormente, se identificaron una serie de debilidades que se han venido afrontado algunas mediante acciones específicas en el actual Plan de la institución, sin embargo otras exigirán de un trabajo más a fondo para superar o aminorar de manera significativa ciertos vacíos institucionales y como tal servirán de insumo para la construcción del próximo Plan Global de Desarrollo 2010-2012.

En el resumen de calificación por factores dentro del proceso de autoevaluación institucional, los cinco factores más débiles, que los integrantes de la comunidad universitaria que participaron en el proceso señalaron para la Universidad, fueron en su orden los siguientes:

- Autoevaluación y Autorregulación (sistemas de autoevaluación y autorregulación).
- Pertinencia e impacto social (Institución y entorno, egresados e institución).
- Organización, gestión y administración (Administración, gestión y funciones institucionales, procesos de comunicación interna).
- Docentes (deberes y derechos, planta profesoral, carrera docente, desarrollo profesoral e interacción académica de los profesores).
- Bienestar Institucional (Clima institucional, estructura del bienestar institucional y recursos y servicios para el bienestar institucional).

En ese sentido, a continuación se subrayan las principales debilidades encontradas o aspectos en los cuales se debe enfatizar de los anteriores factores y otros de los calificados, reiterando que algunos de ellos comenzaron a ser abordados en el actual Plan.

- Falta fortalecer los vínculos con instituciones gubernamentales y con la empresa privada para desarrollar proyectos que redunden en beneficio de la educación colombiana y del país.
- La Institución aún debe trabajar fuertemente en la cultura de la planeación, el seguimiento, la evaluación continua (autoevaluación) y la autorregulación en todos los niveles de dirección.
- Se deben fortalecer los sistemas de información y es necesario que la Universidad continúe trabajando en el rediseño de un sistema unificado de indicadores de gestión.
- Falta fortalecer el programa de egresados
- Ausencia de mecanismos normativos y de gestión para los procesos de transferencia de conocimiento y desarrollo tecnológico.
- Bajo índice de esfuerzo de graduación de los estudiantes de pregrado en el tiempo estipulado por los programas.
- Falta afianzar las estrategias para aumentar el número de profesores con título de doctorado.
- Pese a que la productividad académica ha venido creciendo en los últimos años, aún existe un bajo índice de productividad académica del total de docentes.
- Baja participación estudiantil en la evaluación de cursos y docentes.

**c) Principales recomendaciones extractadas de los informes de evaluación externa realizada por pares académicos en el marco del proceso de Acreditación Institucional de la Universidad Nacional de Colombia.**

Los informes de los evaluadores externos designados por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) dentro del proceso de Acreditación Institucional de la Universidad, dan cuenta, según la Guía dispuesta para la Evaluación Externa, de las principales fortalezas y debilidades de la Institución y por ende de las principales recomendaciones, que a juicio de los evaluadores, se consideran pertinentes para el mejoramiento de la Institución.

Adicional a la información presentada en el documento de Autoevaluación entregado por la Universidad al CNA en septiembre de 2008, las comisiones de evaluadores externos designadas, complementaron dicha información recibida mediante visitas realizadas al nivel Nacional de la Universidad y a sus cuatro sedes andinas; las sedes de Presencia Nacional, complementaron información a través de videoconferencia con los evaluadores.

En general y teniendo en cuenta los informes de evaluación de las Sedes de Bogotá, Medellín y Palmira recibidos hasta el momento de parte del Consejo Nacional de Acreditación, la Universidad en dichas sedes cumple con los criterios establecidos para determinar un alto nivel de calidad en sus procesos misionales. Así mismo se destacó en dichos informes, la coherencia entre los resultados referidos y presentados por la universidad como parte del proceso y lo observado en las visitas a las sedes y lo encontrado en los diálogos e interacciones con los integrantes de la comunidad universitaria (directivos, administrativos, docentes, estudiantes) como también con egresados y empresarios y aliados de la Universidad en proyectos de investigación y extensión.

De dichos informes y de los comentarios generales recibidos de los pares evaluadores al final de cada una de las visitas realizadas, se señalan a continuación las principales recomendaciones a fin de poner en práctica las acciones que sean del caso para el mejoramiento institucional.

- La Universidad debe adoptar un conjunto de parámetros o referentes internacionales y plantearse metas a largo plazo.
- Hacer un mayor trabajo en la problemática de deserción en pregrado.
- Trabajar más para disminuir la larga permanencia de estudiantes en la Universidad en los programas de pregrado.
- Incentivar una mayor participación de los estudiantes en las evaluaciones de cursos y docentes, dando una mayor utilidad a las evaluaciones que ellos realizan a los docentes.
- Procurar un mejor desarrollo y resultados en la formación de estudiantes y profesores en el manejo de los idiomas, pues no existe una clara política de fomento de la enseñanza de las lenguas, lo cual resulta un obstáculo para que estudiantes y docentes puedan acceder a estudios de posgrado y a convenios internacionales para investigaciones conjuntas.
- Realizar mejoras en equipos, espacios y adecuación de laboratorios en las áreas que lo necesitan.

- Fortalecer los espacios de articulación de los posgrados para alcanzar un desarrollo más transversal, permitiendo conocer las experiencias y las nuevas propuestas de cada sede.
- Continuar los esfuerzos para superar la coexistencia de 3 regímenes o estatutos profesoriales, y la no existencia de un programa que permita retener al talento humano que se jubila joven.
- Avanzar aún más en incrementar el nivel de estudios de los profesores a nivel de doctorado.
- Continuar con los esfuerzos para el descongelamiento de la planta docente.
- Destacar y divulgar anualmente los logros, y desempeños de excelencia en los campos misionales de la Universidad: docencia, investigación y extensión..
- Implementar a corto plazo los procesos que favorezcan la interdisciplinariedad y flexibilidad académica que se propusieron con la Reforma Académica Curricular.
- Enfatizar los procesos de socialización de los contenidos y ventajas de la Reforma Académica.
- Trabajar en el mejoramiento de los mecanismos de diseminación de los resultados de investigación, que faciliten la visibilidad y permitan el reconocimiento de los grupos de profesores y estudiantes vinculados a la investigación.
- Consolidar estrategias para la financiación externa.
- Trabajar en políticas y estrategias que permitan superar la tensión existente entre el desarrollo de la investigación y la extensión por un lado, y entre la investigación y la docencia.
- Completar el proceso de digitalización de todos los resultados de investigación.
- Trabajar en una mayor articulación entre posgrados e investigación y en el desarrollo de alianzas con el medio internacional.
- Elaborar un diagnóstico de las demandas del medio social y desarrollar un sistema de evaluación del impacto social de la Universidad a través de consultas periódicas a líderes de la sociedad civil, de las organizaciones laborales, empresariales, comunitarias y gremiales.
- Se debe mejorar la normatividad y políticas que aseguren una distribución racional del presupuesto de Bienestar Universitario.
- Fortalecer la articulación con los egresados.
- Trabajar en articulación de los sistemas de información que permita el desarrollo e implantación de indicadores de gestión con objetivos y metas concretas.

- Acelerar la implementación del Sistema de Mejor Gestión, de manera que trascienda todos los niveles de la Universidad y acompañe los procesos de transformación implícitos en la Reforma Académica.

#### d) Resultados de los encuentros de Excelencia Académica

Durante el segundo semestre de 2008 se llevaron a cabo reuniones de trabajo organizadas por la Rectoría de la Universidad y la Dirección Nacional de Medios de Comunicación - Unimedios llamadas “Encuentros de Excelencia Académica”. Estas reuniones contaron con la participación de 198 estudiantes de pregrado y posgrado: maestría y doctorado de todas las áreas académicas, seleccionados entre la comunidad estudiantil por su desempeño académico de excelencia, para debatir acerca de lo que se considera una Universidad de Excelencia con un referente mundial y en torno a la siguiente pregunta central: “¿Qué debe hacer la Universidad Nacional de Colombia para que en 10 años sea considerada por la comunidad académica mundial, como una de las mejores universidades del mundo?”

La respuesta a esta pregunta fue discutida en grupos de trabajo conformados por estudiantes de áreas académicas distintas y cada grupo tuvo el reto de formular como máximo cuatro acciones, priorizarlas y asignarles un puntaje diferencial de 10 a 40 puntos. En la última etapa de trabajo se agruparon todas las respuestas en factores comunes con acciones formuladas por los participantes y se clasificaron en orden de importancia, acorde con los puntajes dados por cada grupo de trabajo.

Los resultados obtenidos se sintetizaron en catorce factores clave, cuya priorización lograda por consenso se detalla a continuación:

FACTORES	PUNTAJE TOTAL
Incentivar la investigación desde pregrado	540
Consolidar la política de investigación de la Universidad	350
Fortalecer la publicación de resultados	310
Convenio Universidad - Empresa	300
Programas de internacionalización	270
Evitar fuga de cerebros	250
Infraestructura adecuada para la investigación	240
Facilitar administrativamente el trabajo académico y de investigación	230
Participar en redes internacionales para el intercambio y la distribución de la información científica	220
Fortalecer las Sedes de la Universidad	210
Aumentar y capacitar el número de docentes de planta	200
Creación de grupos de investigación interdisciplinarios enfocados en una misma temática	160
Aumentar la visibilidad de la Universidad en la sociedad	130
Creación de un fondo de promoción de iniciativas estudiantiles de investigación por Facultad	120

El factor que obtuvo mayor calificación correspondió a incentivar la investigación desde pregrado (540 puntos), seguido por consolidar la política de investigación de la Universidad (350 puntos) y en tercer lugar fortalecer la publicación de resultados (310 puntos).



Para cada uno de los anteriores factores se plantearon acciones concretas, las cuales pueden ser consultadas en el documento "Claves para el Debate Público, número 23. ENCUENTROS DE EXCELENCIA ACADÉMICA. La Universidad Nacional de Colombia construye futuro con sus estudiantes"

## ENCUESTA A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Se presenta una síntesis de las respuestas dadas a la encuesta por miembros de la comunidad universitaria, sobre las líneas estratégicas y los programas puestos a consideración en el Documento Base de Discusión el día 10 de junio de 2009<sup>3</sup>.

Entre el 10 de junio y el 3 de julio pasado, la encuesta fue respondida a través de la página Web <http://www.plandesarrollo20102012.unal.edu.co/> por 861 personas distribuidas tal como se muestra en el cuadro siguiente y sus resultados reflejan por una parte, la calificación otorgada a una serie de líneas generales y programas propuestos, según el grado de importancia concedido en una escala de 1 a 100 (siendo 1 poco importante y 100 muy importante) y por otra parte, las propuestas de nuevas líneas y programas, como también comentarios y opiniones sobre las líneas y programas señalados en la encuesta. (Ver Anexo 1: Encuesta Realizada)

**Cuadro 1** Distribución de la participación en la encuesta por sede y estamento

Sede	Administrativo	Directivo	Docente	Egresado	Estudiante	Total general
Amazonía		1			3	4
Bogotá	47	2	122	93	183	447
Caribe	1	1	3		3	8
Manizales	21	4	70	15	50	160
Medellín	9	4	30	6	65	114
Orinoquía					4	4
Palmira	22	5	25	6	20	78
Nivel Nacional	34	12				46
<b>Total general</b>	<b>134</b>	<b>29</b>	<b>250</b>	<b>120</b>	<b>328</b>	<b>861</b>

A continuación se señalan los resultados más representativos en los dos frentes indicados, no sin antes dejar de mencionar que el Portal del Plan Global de Desarrollo 2010-2012 recibió 11.366 visitas en los 23 días establecidos para la responder la encuesta y el Documento Base de Discusión puesto a consideración de la comunidad universitaria, fue descargado por 1.875 personas.

### a) Calificación de Líneas y programas puestos a consideración

#### Análisis por líneas estratégicas

En la encuesta se propusieron seis líneas generales para ser analizadas por parte de los diversos estamentos universitarios y priorizar su grado de importancia, en una escala de 1 a 100 puntos, a efectos de su consideración para el próximo Plan de desarrollo. En el cuadro 2 puede observarse la calificación promedio asignada a las respectivas líneas<sup>4</sup>, por estamento.

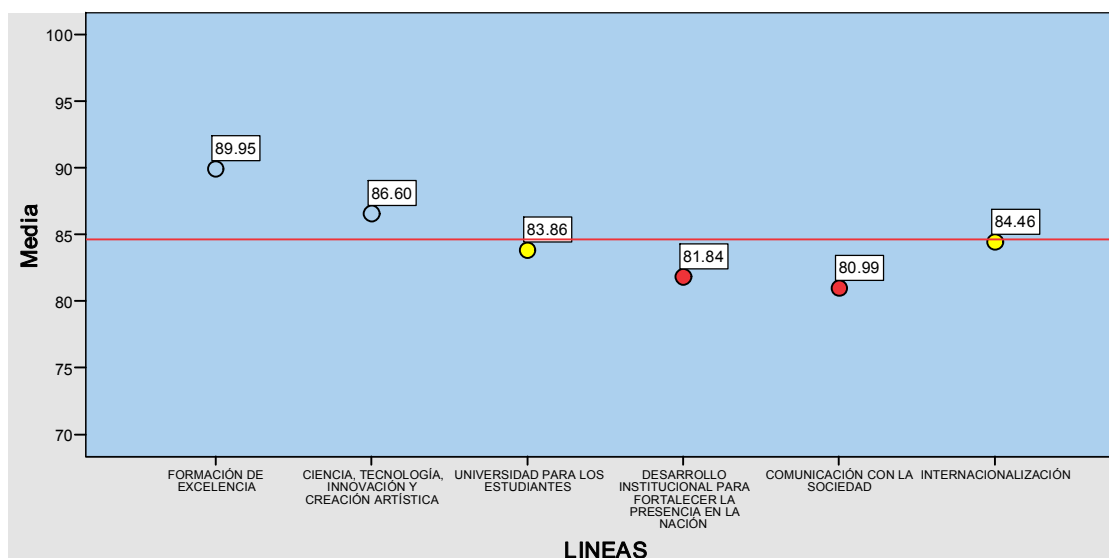
<sup>3</sup> Para el análisis de los resultados de la encuesta se contó con la colaboración del estadístico Alberto Rodríguez, funcionario de la Dirección Nacional de Bienestar.

<sup>4</sup> Línea 1: Formación de Excelencia, Línea 2: Ciencia, Tecnología, Innovación y Creación Artística; Línea 3: Universidad para los Estudiantes, Línea 4: Desarrollo Institucional para Fortalecer la Presencia en La Nación, Línea 5: Comunicación con la Sociedad, Línea 6: Internacionalización.

**Cuadro 2** Calificación promedio asignada a las líneas estratégicas, por estamento

Estamento	Línea 1	Línea 2	Línea 3	Línea 4	Línea 5	Línea 6	Total general
Administrativo	90,6	87,9	81,1	84,9	79,3	82,7	84,4
Directivo	93,1	92,6	91,6	94,7	88,4	91,0	91,9
Docente	92,5	89,6	83,1	85,0	85,9	86,1	87,1
Egresado	87,9	84,6	86,3	84,0	82,8	86,6	85,4
Estudiante	88,2	84,0	83,9	76,4	76,7	82,6	82,0
<b>Total general</b>	<b>89,9</b>	<b>86,6</b>	<b>83,9</b>	<b>81,8</b>	<b>81,0</b>	<b>84,5</b>	<b>84,6</b>

**Figura 1** Promedio de puntuaciones por línea estratégica



Al evaluarse la media general de las puntuaciones para la totalidad de líneas estratégicas, se encontró como lo ilustra la línea horizontal roja de la Figura 1, que ésta presenta un valor de 84.63, lo que permite concluir que la comunidad universitaria que respondió la encuesta considera que la totalidad de líneas son bien importantes para ser incluidas en el nuevo plan de desarrollo; no obstante, se encontró que existen diferencias significativas entre los promedios de algunas de las líneas propuestas.

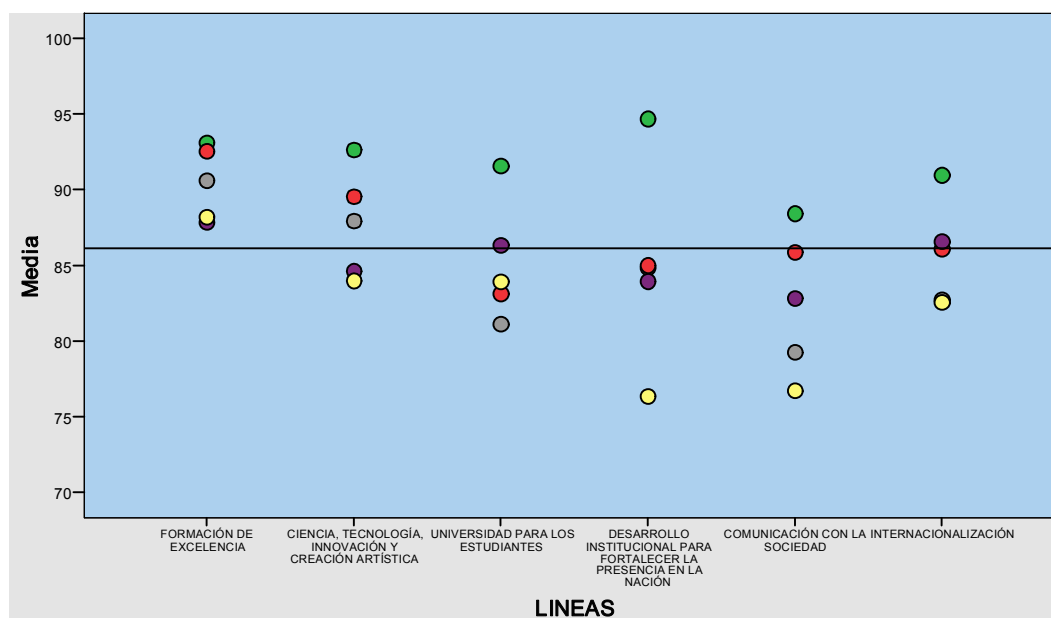
Como se observa en la Figura 1, Formación de Excelencia fue en promedio la línea estratégica mejor calificada por la comunidad universitaria y la línea de Ciencia, Tecnología, Innovación y Creación Artística fue la segunda línea mejor puntuada<sup>5</sup>. Las líneas de Universidad para los Estudiantes e Internacionalización fueron las siguientes líneas igualmente<sup>6</sup> priorizadas por los miembros de la comunidad universitaria.

<sup>5</sup> El promedio de esta línea y el de la línea de Formación de Excelencia, desde una perspectiva estadística, difiere significativamente con respecto al promedio de las restantes líneas.

<sup>6</sup> Aunque muestralmente el promedio de estas dos líneas difieren (83.86 vs 84.46), desde una perspectiva estadística, dichos valores no difieren significativamente. En la Figura 1, las no diferencias entre los promedios de estas dos líneas es ilustrado mediante óvalos de color amarillo.

Finalmente, las líneas de Desarrollo Institucional para Fortalecer la Presencia en la Nación y Comunicación con la Sociedad <sup>7</sup> fueron las líneas estratégicas que tuvieron menos calificación por parte de los encuestados.

**Figura 2** Promedio de Puntuaciones por grupo



**Verde= Directivos Rojo=Docentes Café=Administrativos Morado=Egresados Amarillo=Estudiantes**

Una vez analizadas la totalidad de líneas, la Figura 2, ilustra el comportamiento de los promedios de las puntuaciones entre los diferentes “estamentos” de la Universidad. El estamento directivo fue el que consideró de más alta importancia la totalidad de líneas estratégicas (media de 91.89); por su parte el estamento estudiantil fue el estamento que menos importancia dio a las líneas, con excepción de la línea estratégica Universidad para los Estudiantes; finalmente los estamentos docente, egresado y administrativo presentaron un comportamiento relativamente semejante a la hora de priorizar las diferentes líneas estratégicas<sup>8</sup>.

Todos los estamentos calificaron la línea Formación de Excelencia como la más importante, excepto los directivos, quienes asignaron la mayor puntuación a la línea Desarrollo Institucional para Fortalecer la Presencia en la Nación. Exceptuando al estamento de egresados, que calificó en segundo lugar de importancia a la línea de Internacionalización, todos los demás estamentos calificaron en segundo lugar de importancia a la línea Ciencia, Tecnología, Innovación y Creación Artística.

<sup>7</sup> Al igual que el caso de las dos líneas anteriores, estadísticamente, los promedios de estas líneas no presentaron diferencias significativas (véase óvalos de color rojo en la Figura 1).

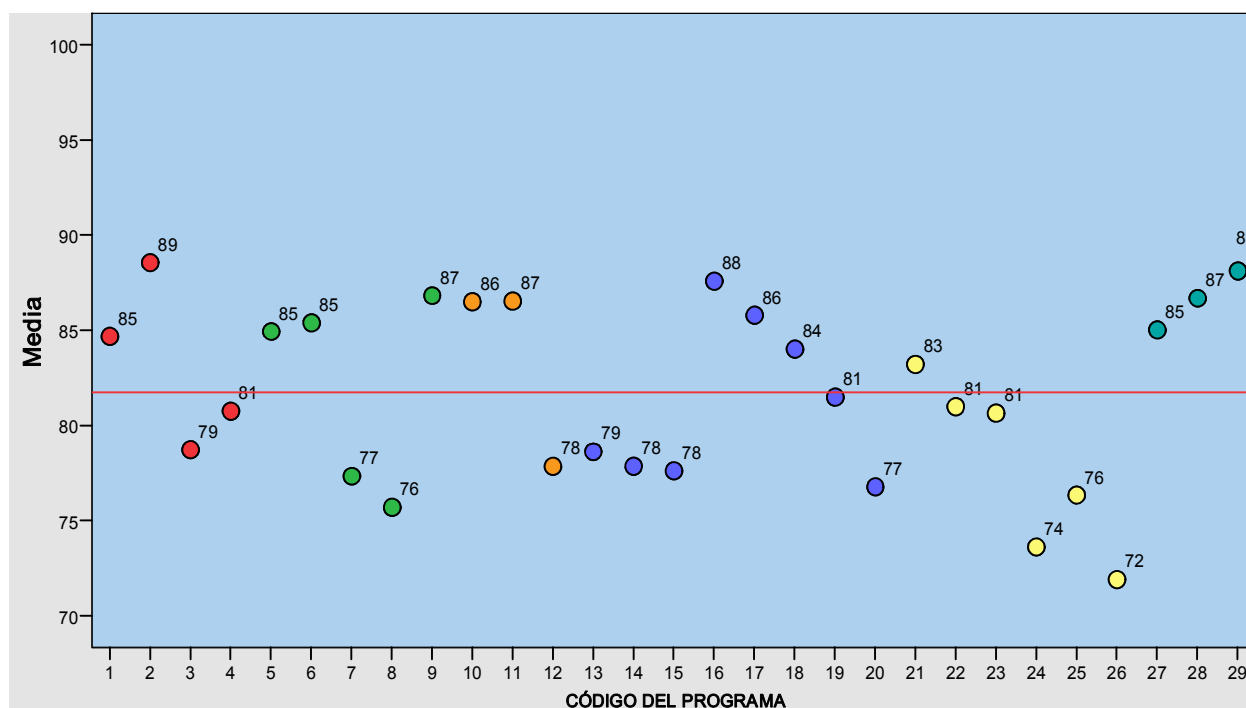
<sup>8</sup> Únicamente en la línea estratégica “Desarrollo Institucional para Fortalecer la Presencia en la Nación” se presenta un importante repunte en la importancia que le da a éste el estamento administrativo.

## Análisis por programas

Una vez analizadas las 6 líneas estratégicas, cada encuestado tenía la posibilidad de seleccionar los tres (3) programas que en su concepto fueran los más importantes para el desarrollo de cada una de las líneas y calificarlos en una escala de 1 a 100, siendo 1 poco importante y 100 muy importante.

Como lo ilustra la Figura 3, el promedio general de puntuaciones para los programas fue inferior en dos unidades (82.12 vs 84.63) respecto del promedio general de las líneas estratégicas, lo que reflejaría un “menor”<sup>9</sup> interés por los programas que por las líneas<sup>10</sup>.

**Figura 3** Comportamiento de cada uno de los programas dentro de cada línea



En la Figura 3 se muestra el comportamiento de cada uno de los programas dentro de cada línea de acuerdo a los siguientes colores: en rojo, los programas de la línea Formación de Excelencia; en verde, los de Ciencia, Tecnología, Innovación y Creación Artística; en zapote, los de Universidad para los Estudiantes; en azul, los de Desarrollo Institucional para Fortalecer la Presencia en la Nación; en amarillo, los de Comunicación con la Sociedad y, en agua marina, los programas de la línea Internacionalización.

Así mismo, en el siguiente cuadro se identifican cada uno de los programas que se encuentran dentro de la figura 3 por línea:

<sup>9</sup> Al igual que lo concluido en las líneas estratégicas y dadas los altos valores puntuados para los diferentes programas, una primera gran conclusión es que la totalidad de programas son reconocidos por la comunidad, en menor o mayor grado, como importantes dentro del nuevo plan de desarrollo.

<sup>10</sup> Los promedios respectivos para la totalidad de programas que conformaron cada una de las líneas fueron: 83.42, para la líneas FORMACIÓN DE EXCELENCIA; 82.36, para la línea CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA; 83.68, para la línea UNIVERSIDAD PARA LOS ESTUDIANTES; 81.40, para la línea DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA FORTALECER LA PRESENCIA EN LA NACIÓN; 78.21, para la línea COMUNICACIÓN CON LA SOCIEDAD y, 86.61, para la línea INTERNACIONALIZACIÓN.

**Cuadro 3** Identificación de los programas según los códigos de la figura 3

Línea	Programa	Nombre del Programa
Formación de Excelencia	1	Mejoramiento Académico Continuo
	2	Modernización de Equipos y Material de Apoyo Académico
	3	Red de Hospitales:
	4	Fortalecimiento de la Vinculación de Estudiantes Sobresalientes a Actividades Académicas Institucionales
Ciencia, Tecnología, Innovación y Creación Artística	5	Fomento y Desarrollo de la Investigación y la Creación Artística
	6	Innovación y Gestión Tecnológica
	7	Fomento de Otras Formas de Organización
	8	Fortalecimiento de la Gestión Cultural
	9	Fortalecimiento de la Formación de Investigadores
Universidad para los Estudiantes	10	Bienestar Estudiantil
	11	Fortalecimiento del Sistema de Becas
	12	Sistema de Acompañamiento Estudiantil
Desarrollo Institucional para Fortalecer la Presencia en la Nación	13	Consolidación del Sistema de Mejor Gestión
	14	Universidad Multisedes
	15	Sedes de Presencia Nacional
	16	Fortalecimiento de la Infraestructura Física
	17	Desarrollo del Personal Docente y Administrativo
	18	Gestión Eficiente de los Recursos Actuales y Búsqueda de Nuevos Recursos
	19	Buen Gobierno Universitario
	20	Fortalecimiento de los Sistemas de Información e Indicadores
Comunicación con la Sociedad	21	Interacción con la Empresa y el Estado
	22	Egresados
	23	Análisis Crítico de Fenómenos Sociales
	24	Articulación con la Ciudadanía y los Vecinos
	25	Relación con Gobiernos Nacionales y Locales
	26	Pensionados
Internacionalización	27	Liderazgo Regional en América Latina y el Caribe
	28	Fortalecimiento de la Gestión de Convenios Internacionales
	29	Movilidad e Intercambio Internacional, Profesoral y Estudiantil

El programa mejor puntuado fue el de Modernización de Equipos y Material de Apoyo (89 de promedio), seguido muy levemente de los programas Movilidad e Intercambio Internacional y Fortalecimiento de la Infraestructura Física. Adicionalmente se destaca la calificación otorgada en su orden a los programas de Fortalecimiento de la Formación de Investigadores, Fortalecimiento de la Gestión de Convenios Internacionales y Fortalecimiento del Sistema de Becas y Bienestar Estudiantil.

Al indagarse el comportamiento de cada uno de los programas dentro de las 6 líneas estratégicas, se encontró que los programas mejor calificados dentro de cada línea fueron: Modernización de Equipos y Material de Apoyo Académico en la línea de Formación de Excelencia, Fortalecimiento de la Formación de Investigadores en la línea Ciencia, Tecnología, Innovación y Creación Artística, los programas de Bienestar Estudiantil y Fortalecimiento del Sistema de Becas en la línea Universidad para los Estudiantes, Fortalecimiento de la Infraestructura Física en la línea Desarrollo Institucional para Fortalecer la Presencia en la Nación, Interacción con la Empresa y el Estado en la línea Comunicación con la Sociedad y Movilidad e Intercambio Internacional, Profesoral y Estudiantil en la línea de Internacionalización.

Analizando el promedio de las puntuaciones dadas a los programas por los diferentes estamentos<sup>11</sup>, se encontró que en el grupo de docentes los tres programas mejor calificados en su orden fueron: 4.4 (Fortalecimiento de la Infraestructura Física), 1.2 (Modernización de Equipos y Material de Apoyo) y 6.3 (Movilidad e Intercambio Internacional), los mismos tres programas mejor calificados por el total de grupos pero en distinto orden; los de menos calificación por los docentes fueron: 3.3 (Sistema de Acompañamiento Estudiantil), 5.4 (Articulación con la Sociedad y los Vecinos) y 2.4 (Fortalecimiento de la Gestión Cultural).

Para los estudiantes los tres mejores programas calificados fueron: 6.3 (Movilidad e Intercambio Internacional), el 3.2 (Fortalecimiento del Sistema de Becas) y 3.1 (Bienestar Estudiantil); los de menos calificación fueron: 5.6 (Programa de Pensionados), 4.8 (Fortalecimiento de los Sistemas de Información e Indicadores) y 5.4 (Articulación con la Sociedad y los Vecinos).

Para los directivos los de mejor calificación fueron: 2.1 (Fomento y Desarrollo de la Investigación y la Creación Artística, 1.2 (Modernización de Equipos y Material de Apoyo) y 2.5 (Fortalecimiento de la Formación de Investigadores); los de menos calificación fueron 5.6 (Programa de Pensionados), 5.4 (Articulación con la Sociedad y los Vecinos) y 1.3 (Red de Hospitales).

Para los administrativos los de mejor calificación fueron en su orden: 4.5 (Desarrollo del Personal Docente y Administrativo), 1.2 (Modernización de Equipos y Material de Apoyo) y el 2.2 (Innovación y Gestión Tecnológica); los de menor calificación fueron: 5.6 (Programa de Pensionados), 5.4 (Articulación con la Sociedad y los Vecinos) y 1.3 (Red de Hospitales).

---

<sup>11</sup> Para un mayor detalle, el Anexo 2 presenta la totalidad de promedios para cada uno de los 29 programas de acuerdo al estamento universitario

## **b) Propuestas de Líneas, programas y observaciones a través de la encuesta por parte de la comunidad universitaria**

Antes de entrar a señalar las propuestas de nuevas líneas y programas por parte de las personas de la comunidad universitaria que respondieron la encuesta, es importante destacar su participación en lo relativo a ofrecer recomendaciones sobre reubicación de algunos de los programas propuestos, sugerencias sobre la ampliación requerida en la definición de ciertos programas, como también “llamados” en el sentido de revisar si algunos son realmente programas o si en su defecto podrían considerarse como proyectos o actividades.

De igual manera se hacen algunas observaciones con respecto a la participación que podrían tener los recursos logísticos, físicos, de talento humano y recursos de funcionamiento de la Universidad, en la materialización de algunos de los programas expuestos en el Documento Base de Discusión.

Por otro lado, parte del grupo que respondió la encuesta, participó avalando o reiterando la necesidad e importancia de determinados programas como es el caso del Fortalecimiento de la Infraestructura Física, la Gestión Eficiente de los Recursos Actuales y Búsqueda de Nuevos Recursos, el Fomento y Desarrollo de la Investigación y la Creación Artística, el programa de Egresados y el programa de Movilidad e Intercambio Internacional Profesoral y Estudiantil, entre otros.

En lo que respecta a la propuesta de nuevas líneas y programas por parte de los estamentos que respondieron la encuesta, se señalan a continuación las principales áreas temáticas que en opinión de los mismos, deben tenerse en cuenta en el nuevo Plan Global de Desarrollo; dichas propuestas son las siguientes:

- Interacción de la universidad con la industria (Sector privado)
- Pasantías y prácticas empresariales
- Capacitación docente en pedagogías de aprendizaje
- Formación docente doctoral y postdoctoral
- Seguimiento y evaluación docente
- Seguimiento a la deserción estudiantil
- Renovación de equipos y mantenimiento de laboratorios.
- Rendición de cuentas a la sociedad
- Capacitación al personal administrativo
- Bienestar universitario integral
- Promoción del emprendimiento
- Ética, inclusión y responsabilidad social.

El conjunto de las respuestas en lo que a observaciones y propuestas se refiere dadas por la comunidad participante en la encuesta, como también las calificaciones dadas a las líneas y programas referidas en la misma, se encuentran disponibles en el menú del portal del Plan Global de desarrollo 2010-2012 <http://www.plandesarrollo20102012.unal.edu.co/>



## RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A EXRECTORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Como complemento a la encuesta realizada a la comunidad universitaria sobre las líneas estratégicas y programas propuestos en el Documento Base de Discusión, se llevaron a cabo entrevistas a seis (6)<sup>12</sup> exrectores de la Universidad Nacional de Colombia (exrectores que en su momento se encontraban disponibles; se buscará conseguir otras entrevistas en adelante), realizadas por la Unidad de Medios de Comunicación UNIMEDIOS, con el fin de indagar básicamente sobre la percepción actual de la Universidad, los desafíos más importantes que tiene que enfrentar la Universidad en los próximos años, las acciones para enfrentar dichos desafíos, los aspectos más importantes que debe trabajar la Institución para consolidarse en un puesto de liderazgo nacional e internacional, y sobre las propuestas de diferentes alternativas para diversificar las fuentes de financiación de las universidades públicas.

A continuación se presenta una síntesis de los principales aspectos señalados por los exrectores en el desarrollo de dichas entrevistas, de acuerdo con los tópicos antes señalados. Los textos completos de cada una de las entrevistas se encuentran disponibles algunos en texto y otros en audio en el Portal del Plan Global de Desarrollo 2010-2012 <http://www.plandesarrollo2010-2012.unal.edu.co/>.

- La universidad se ha caracterizado por ser un referente para la sociedad y la educación superior del país; continua como la primera universidad del país pero con algunos nubarrones en el futuro como lo tiene la universidad pública en Colombia, fundamentalmente por la política gubernamental; tiene una actividad académica de avanzada frente al concierto universitario. Se debe continuar fortaleciendo una formación profesional con calidad, con una orientación en la formación de posgrados, especialmente en el área de la salud. Debe tener un grado suficiente de independencia con respecto a las políticas educativas de los gobiernos de turno, pues el rasgo principal de la universidad es representar un espacio signado por la autonomía y la definición de su misión en cuanto a su rumbo y en cuanto a la discusión de lo que significa la universidad para el país. La Universidad debe fortalecer su imagen y posición de vanguardia frente al desarrollo del país y la sociedad.
- Entre los desafíos subrayados están la consolidación de una universidad de investigación que fortalece y complementa la formación de alto nivel (maestrías y doctorados), la generación de una infraestructura hospitalaria propia de muy alta calidad, el continuar siendo un instrumento importante para el desarrollo del país a través de sus egresados y de investigaciones sobre aspectos importantes de la vida nacional. Se refleja también el reto de mejorar y ampliar los espacios y programas de bienestar, cultura y vida universitaria y fortalecer la imagen y el sentido de pertenencia por la universidad. Otros desafíos que se plantean se refieren al papel de la universidad como espacio de discusión, análisis y reflexión sobre las políticas públicas, sobre las realidades y problemas nacionales y sobre el rumbo y políticas del sector educativo en particular.
- Para consolidar a la universidad en un puesto de liderazgo a nivel nacional e internacional, se debe trabajar en la investigación de alta calidad, mejorando la

---

<sup>12</sup> Ex rectores entrevistados: Ramsés Hakim Murad, Fernando Sánchez Torres, José Félix Patiño Restrepo, Diego López Arango, Ramón Fayad Nafah (Rector encargado) y Víctor Manual Moncayo Cruz.

producción académica e investigativa, formando profesionales altamente calificados, críticos y competentes, fomentando posgrados de alto nivel como maestrías y doctorados. De igual manera la Universidad debe desempeñar un papel primordial en la construcción del sentido de nación y en el desarrollo del país a nivel regional y nacional.

- Para incrementar el reconocimiento y visibilidad de la universidad en el ámbito internacional, se reitera en la conformación de maestrías y doctorados y en el fortalecimiento de la investigación, formando comunidades y relaciones académicas fuertes a través de alianzas, convenios, movilidad de estudiantes y profesores, intercambios, promoción y participación en eventos internacionales. Lo anterior también requiere de profesores de alto nivel científico y académico, como también de laboratorios y centros de documentación bien dotados.
- A través de las sedes de presencia nacional, la Universidad debe acercarse con el conocimiento y la investigación a las colectividades regionales y realidades regionales y nacionales y contribuir al progreso de las mismas. Debe orientarse a la consolidación de programas de investigación y continuar con el programa de Admisión y Movilidad Académica –PEAMA.
- Existe para algunos ex –rectores, una preocupación debido a que los recursos que ofrece el Estado son cada vez más limitados , lo que conlleva a una gestión ante las ramas ejecutiva y legislativa del Estado para conseguir nuevos recursos y velar por que se garanticen los recursos para el funcionamiento de la universidad. Ha perdido recursos de financiación por parte de la Nación.
- Debido a lo anterior otros ex -rectores proponen ciertas alternativas para diversificar las fuentes de financiación, advirtiendo algunos que éstas no son sustitutivas de la responsabilidad del Estado para garantizar la financiación de la Universidad. Entre otras alternativas se proponen la venta de servicios de extensión, consultorías, asesorías, educación continuada, apoyos de sus egresados, gestión de convenios con la industria y la empresa privada, donaciones, apoyos, becas externas y estrechar la relación Universidad-Empresa-Estado y la relación con los medios de comunicación para que ellos de alguna manera ayuden a valorar y defender los intereses de la Universidad Pública.

## DERROTOS PROPUESTOS PARA LA DISCUSIÓN EN CLAUSTROS Y COLEGIATURAS

Con el objetivo de generar elementos estratégicos y de discusión en los próximos Claustros y Colegiaturas convocados para la formulación del Plan Global de Desarrollo, Planes de Sede y Planes de Facultad para el periodo 2010-2012 y acercarse a la Visión UN 2017, se plantean los siguientes derroteros:

1. ¿Desde su... (Unidad Académica Básica, Facultad, Centro, Instituto, Sede), qué líneas estratégicas, programas o proyectos se sugieren para acercarnos más a la visión 2017 durante los próximos tres años?
2. ¿Qué sería deseable que pasara en los próximos tres años en su... (Unidad Académica Básica, Facultad, Centro, Instituto, Sede)? Plantéelo de manera que pueda ser viable y verificable en el tiempo.
  - ¿En la actualidad cuáles son los principales problemas y sus causas que impiden llegar a lo deseable?
  - Señale las acciones que se consideran necesarias lograr lo deseable.
3. Qué acciones se propone para mejorar el desempeño de su... (Unidad Académica Básica, Facultad, Centro, Instituto, Sede), en lo que respecta a las funciones misionales (formación, investigación y extensión)?
4. Qué sugerencias de acciones estratégicas se proponen desde su... (Unidad Académica Básica, Facultad, Centro, Instituto, Sede), para incrementar la presencia, el reconocimiento y la visibilidad de la Universidad en los ámbitos regional, nacional e internacional?

## CRONOGRAMA DE CLAUSTROS Y COLEGIATURAS

PROCESO	FECHAS
Documento Inicial para la formulación del Plan Global de Desarrollo.	8 de Junio
Encuesta - insumo para la formulación del Plan Global de Desarrollo.	10 de junio al 3 de Julio
Claustros de Profesores y Profesoras por Unidad Académica Básica, Institutos de Investigación y Centros de Sede.	10 de Agosto
Claustros de Estudiantes por Programa Curricular.	11 de Agosto
Claustros de Profesores, Profesoras y Estudiantes por Facultad, Institutos de Investigación y Centros de Sede.	12 de Agosto
Reuniones de delegados de Profesores, Profesoras y Estudiantes por Facultad, para la consolidación de los resultados de los Claustros y la preparación de las Colegiaturas de Sede.	27 de Agosto
Colegiaturas de Sede	10 y 11 de Septiembre
Encuentro Intersedes	24 y 25 de Septiembre
Conclusiones de los Claustros y Colegiaturas y Presentación del Plan Global de Desarrollo al Consejo Académico (Sesión extra)	23 de Octubre
Conclusiones de los Claustros y Colegiaturas y Presentación para Aprobación del Plan Global de Desarrollo por el Consejo Superior Universitario (Sesión extra)	10 de Noviembre
Elaboración de Planes de Acción de Sede y de Facultad	Hasta el 9 de Diciembre

## Anexo 1: Encuesta

### LÍNEAS GENERALES Y PROGRAMAS, PROPUESTOS PARA EL PLAN DE DESARROLLO 2010-2012

#### Introducción

La presente encuesta tiene como propósito someter a consideración de la comunidad universitaria, una serie de Líneas Generales y de Programas propuestos al interior de cada una de las líneas, de tal forma que los resultados de la misma contribuyan de manera participativa y efectiva al diseño del nuevo Plan Global de Desarrollo de la Universidad para el período 2010-2012.

Inicialmente le solicitamos el favor de leer cuidadosamente toda la encuesta y luego registrar sus respuestas de acuerdo con el **manual** elaborado para tal fin.

Califique cada una de las siguientes Líneas Generales propuestas, según su grado de importancia, en una escala de uno (1) a cien (100), siendo 1 poco importante y 100 muy importante.



#### 1. LINEA: FORMACIÓN DE EXCELENCIA

Formación con altos estándares de calidad y pertinencia social, reconocida en el contexto nacional e internacional, impartida por un cuerpo docente altamente calificado, en escenarios adecuados con tecnologías y metodologías modernas e integradas a las otras funciones sustantivas de la Universidad.

Objetivo general: Mejorar de manera permanente la calidad de nuestros programas académicos y mantener una cultura de excelencia en todas las instancias relacionadas con la formación de los estudiantes.



#### 2. LINEA: CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA

Consolidación de una Universidad fundamentada en la investigación como eje central para garantizar una formación con capacidad de generar conocimiento y la extensión de su saber a la sociedad con alto valor agregado.

Objetivo general: Promover, estimular y afianzar la generación, difusión, apropiación del conocimiento científico, tecnológico y la creación artística, generando ambientes en los que se conjugue el trabajo disciplinar e interdisciplinar no solo a nivel de la Universidad sino con instituciones y comunidades académicas nacionales e internacionales, respondiendo con efectividad a las exigencias de los distintos entornos y constituyéndose en soporte de calidad y pertinencia en el proceso de formación.



### 3. LINEA: UNIVERSIDAD PARA LOS ESTUDIANTES

Una universidad que propicie el desarrollo y el bienestar de sus estudiantes atendiendo a su calidad de vida, a su formación integral y a la construcción de la comunidad estudiantil en un tránsito amable y de crecimiento por su vida académica.

Objetivo general: Consolidar la gestión y el fomento de los distintos sistemas, programas y recursos de la universidad, encaminados a brindar las más adecuadas condiciones institucionales para la formación y el desarrollo integral de la comunidad estudiantil, en un ambiente de libre pensamiento y afiliación, pero con un claro énfasis en lo real, lo verdadero, y en lo que tiene un sólido sustento moral.



### 4. LINEA: DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA FORTALECER LA PRESENCIA EN LA NACIÓN

La Universidad requiere de una estructura organizacional moderna y funcional que facilite una muy buena coordinación de la gestión entre sus diferentes niveles así como la agilización y simplificación de sus macroprocesos y procesos; lo anterior debe complementarse con el mejoramiento de sus plantas física y de personal, el fortalecimiento de sus sistemas de información e indicadores y un adecuado programa de asignación, uso y gestión de los recursos requeridos para la modernización y crecimiento de la Institución.

Objetivo general: Desarrollar un modelo de gestión académico administrativo moderno basado fundamentalmente en la autonomía, la desconcentración y la participación comprometida, con el apoyo de instrumentos y recursos físicos, financieros y del talento humano, de tal forma que la Universidad pueda responder adecuadamente a los retos y requerimientos de la Nación



## 5. LINEA: COMUNICACIÓN CON LA SOCIEDAD

La universidad, como lo establecen sus fines misionales, debe propiciar los espacios y mecanismos de comunicación e interacción con la sociedad, que le permitan recoger los elementos necesarios para evaluar y analizar las necesidades de la misma, con el fin de generar y transferir un conocimiento que apunte al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general.

Objetivo general: Focalizar, concretar y fortalecer la comunicación con los sectores gubernamentales, productivos y sociales para que a partir de sus apuestas estratégicas, la Universidad contribuya y aporte a las regiones y al país en sus desarrollos y exigencias.



## 6. LINEA: INTERNACIONALIZACIÓN

El desarrollo en esta línea estratégica le permitirá a la Universidad poder fortalecerse académicamente pero también poder reflexionar sobre sus carencias, búsquedas y necesidades al insertarse de forma cada vez más efectiva en la sociedad global del conocimiento.

Objetivo general: Incrementar en el ámbito internacional la presencia, el reconocimiento y la visibilidad de la Universidad, a través de acciones estratégicas de cooperación, integración y liderazgo, con sus comunidades académicas pares en el exterior.

 De acuerdo con su concepto y si usted lo considera necesario, proponga una nueva Línea General y explíquela brevemente, o sugiera algunos programas que podrían darle vida.

### LÍNEAS GENERALES Y PROGRAMAS, PROPUESTOS PARA EL PLAN DE DESARROLLO 2010-2012






De los siguientes programas en cada una de las líneas, seleccione los tres (3) programas que en su concepto sean los más importantes, para el desarrollo de cada una de ellas, y califíquelos según su grado de importancia, en una escala de uno (1) a cien (100), siendo 1 poco importante y 100 muy importante.

**Nota:** Un programa ubicado en una línea específica, puede tener repercusiones o desarrollos en otras líneas; por ejemplo el Programa "Fortalecimiento de la Infraestructura Física" y el Programa "Gestión eficiente de los recursos actuales y búsqueda de nuevos recursos" tienen desarrollos o impactos en varias líneas.

## 1. LINEA: FORMACIÓN DE EXCELENCIA

Formación con altos estándares de calidad y pertinencia social, reconocida en el contexto nacional e internacional, impartida por un cuerpo docente altamente calificado, en escenarios adecuados con tecnologías y metodologías modernas e integradas a las otras funciones sustantivas de la Universidad.

**Objetivo general:** Mejorar de manera permanente la calidad de nuestros programas académicos y mantener una cultura de excelencia en todas las instancias relacionadas con la formación de los estudiantes.








Formación de excelencia	
 <b>1.1. Programa Mejoramiento Académico Continuo:</b> incluye procesos de autoevaluación, acreditación y "re-acreditación" de programas, sus planes de mejoramiento y el fortalecimiento de posgrados y pregrados.	<input type="text"/>
 <b>1.2. Programa Modernización de equipos y material de apoyo académico:</b> Concibe la dotación y mantenimiento de equipos, recursos bibliográficos, tecnología de información y comunicaciones, ayudas virtuales y didácticas, que amplíen y diversifiquen las posibilidades del aprendizaje, dentro de una política de alta calidad y pertinencia tecnológica.	<input type="text"/>
 <b>1.3. Programa Red de Hospitales:</b> Fortalecer la formación y la investigación en el campo de la salud con base en la integración a una Red hospitalaria que haga realidad el concepto de Hospital Universitario.	<input type="text"/>
 <b>1.4. Programa Fortalecimiento de la vinculación de estudiantes sobresalientes a actividades académicas institucionales:</b> Fortalecimiento de un programa continuo de estímulo y vinculación de los mejores estudiantes de pregrado y de posgrado, para que como parte integrante de su proceso de formación participen en labores académicas y en otros espacios institucionales.	<input type="text"/>
 <b>1.5. De acuerdo con su concepto y si usted lo considera necesario, proponga un nuevo Programa que complemente esta Línea General:</b>	



## 2. LINEA: CIENCIA, TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA

Consolidación de una Universidad fundamentada en la investigación como eje central para garantizar una formación con capacidad de generar conocimiento y la extensión de su saber a la sociedad con alto valor agregado.

**Objetivo general:** Promover, estimular y afianzar la generación, difusión, apropiación del conocimiento científico, tecnológico y la creación artística, generando ambientes en los que se conjugue el trabajo disciplinar e interdisciplinar no solo a nivel de la Universidad sino con instituciones y comunidades académicas nacionales e internacionales, respondiendo con efectividad a las exigencias de los distintos entornos y constituyéndose en soporte de calidad y pertinencia en el proceso de formación.

 Ciencia, tecnología, innovación, creación artística	
 <b>2.1. Programa Fomento y desarrollo de la Investigación y la Creación artística:</b> Desarrollo de proyectos que con recursos propios y externos permitan generar conocimiento a corto, mediano y largo plazo y simultáneamente respondan a los retos de la sociedad y a la solución de problemáticas provenientes de los sectores públicos y privados.	<input type="text"/>
 <b>2.2. Programa Innovación y Gestión tecnológica:</b> Comprende el diseño y la implementación de aquellas acciones relacionadas con la innovación, generación, adecuación, transferencia de tecnología y con la difusión, comercialización y protección de la propiedad intelectual de los productos resultantes de las actividades misionales, que tienen como finalidad la incorporación del conocimiento, como valor agregado, a los procesos productivos, sociales, culturales y políticos del país.	<input type="text"/>
 <b>2.3. Programa Fomento de otras formas de organización:</b> Establecimiento de las condiciones para la creación, operación y sostenimiento de nuevos institutos, centros, consorcios, clusters, redes, parques tecnológicos y otras formas de asociación, que fomenten el trabajo interdisciplinario en la Universidad y sus vínculos con actores nacionales e internacionales a través de la identificación de aliados estratégicos, públicos y privados, en áreas de interés para el desarrollo del país.	<input type="text"/>
 <b>2.4. Programa Fortalecimiento de la Gestión Cultural:</b> incluye la consolidación de una política cultural y la gestión de los museos, archivos, colecciones, centros de cultura, patrimonio, auditorios, etc.	<input type="text"/>
 <b>2.5. Programa Fortalecimiento de la formación de investigadores:</b> Desarrollo de mecanismos que permitan un seguimiento, evaluación y definición de metas, orientadas al crecimiento continuo y consolidación de la formación de investigadores.	<input type="text"/>
 2.6. De acuerdo con su concepto y si usted lo considera necesario, proponga un nuevo Programa	




que complemente esta Línea General:

### 3. LINEA: UNIVERSIDAD PARA LOS ESTUDIANTES

Una universidad que propicie el desarrollo y el bienestar de sus estudiantes atendiendo a su calidad de vida, a su formación integral y a la construcción de la comunidad estudiantil en un tránsito amable y de crecimiento por su vida académica.

**Objetivo general:** Consolidar la gestión y el fomento de los distintos sistemas, programas y recursos de la universidad, encaminados a brindar las más adecuadas condiciones institucionales para la formación y el desarrollo integral de la comunidad estudiantil, en un ambiente de libre pensamiento y afiliación, pero con un claro énfasis en lo real, lo verdadero, y en lo que tiene un sólido sustento moral.

#### Universidad para los estudiantes







	<b>3.1. Programa de Bienestar Estudiantil:</b> hace relación entre otros aspectos a los apoyos económicos, incentivos académicos, apoyos a intercambios, prevención en salud física y psicológica, programas de difusión cultural, recreación, deportes y defensa de la convivencia. También incluye proyectos para comunidades específicas.	<input type="text"/>
	<b>3.2. Programa Fortalecimiento del sistema de becas</b>	<input type="text"/>
	<b>3.3. Programa Sistema de Acompañamiento Estudiantil.</b>	<input type="text"/>





 3.4. De acuerdo con su concepto y si usted lo considera necesario, proponga un nuevo Programa que complemente esta Línea General:

#### 4. LINEA: DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA FORTALECER LA PRESENCIA EN LA NACIÓN

La Universidad requiere de una estructura organizacional moderna y funcional que facilite una muy buena coordinación de la gestión entre sus diferentes niveles así como la agilización y simplificación de sus macroprocesos y procesos; lo anterior debe complementarse con el mejoramiento de sus plantas física y de personal, el fortalecimiento de sus sistemas de información e indicadores y un adecuado programa de asignación, uso y gestión de los recursos requeridos para la modernización y crecimiento de la Institución.

**Objetivo general:** Desarrollar un modelo de gestión académico administrativo moderno basado fundamentalmente en la autonomía, la desconcentración y la participación comprometida, con el apoyo de instrumentos y recursos físicos, financieros y del talento humano, de tal forma que la Universidad pueda responder adecuadamente a los retos y requerimientos de la Nación.



 <b>Desarrollo Institucional para fortalecer la presencia en la Nación</b>	
	<b>4.1. Programa Consolidación del Sistema de Mejor Gestión:</b> incluye entre otros aspectos el ajuste institucional (estructura organizacional moderna y funcional), direccionamiento estratégico (estatutos de planeación y financiero), interiorización de cultura organizacional (servicio, mejoramiento continuo, calidad, etc.) y la consolidación de los logros hasta ahora alcanzados.
	<b>4.2. Programa Universidad Multisedes:</b> Que permita la administración y dirección de las Sedes, con autonomía y eficiencia y con sentido de Nación.
	<b>4.3. Programa Sedes de Presencia Nacional.</b> Comprende aspectos de integración fronteriza, proyección y presencia institucional.
	<b>4.4. Programa Fortalecimiento de la infraestructura física:</b> Construcción y adecuación de espacios físicos, para la academia y el bienestar universitario, con especial énfasis en la construcción y renovación de laboratorios y talleres (investigación y docencia), granjas, estaciones de experimentación y en campus amables.
	<b>4.5. Programa Desarrollo del Personal Docente y Administrativo:</b> Incluye aspectos de bienestar para el personal docente y administrativo, cualificación del mismo y mejoramiento de las plantas de personal.

	<b>4.6. Programa Gestión eficiente de los recursos actuales y búsqueda de nuevos recursos:</b> hace referencia tanto a la gestión eficiente y racional que debe hacerse de los recursos existentes como a la búsqueda de nuevos recursos en diferentes fuentes nacionales e internacionales, en el marco de una política de carácter institucional.	<input type="text"/>
	<b>4.7. Programa Buen Gobierno Universitario:</b> fortalecimiento de la autonomía, la participación, la representación, la autorregulación, la rendición de cuentas y ética de lo público.	<input type="text"/>
	<b>4.8. Programa Fortalecimiento de los Sistemas de Información e Indicadores.</b>	<input type="text"/>
 <b>4.9. De acuerdo con su concepto y si usted lo considera necesario, proponga un nuevo Programa que complemente esta Línea General:</b>		

## 5. LINEA: COMUNICACIÓN CON LA SOCIEDAD

La universidad, como lo establecen sus fines misionales, debe propiciar los espacios y mecanismos de comunicación e interacción con la sociedad, que le permitan recoger los elementos necesarios para evaluar y analizar las necesidades de la misma, con el fin de generar y transferir un conocimiento que apunte al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en general.

**Objetivo general:** Focalizar, concretar y fortalecer la comunicación con los sectores gubernamentales, productivos y sociales para que a partir de sus apuestas estratégicas, la Universidad contribuya y aporte a las regiones y al país en sus desarrollos y exigencias.

 <b>Interacción con la sociedad</b>		
	<b>5.1. Programa de Interacción con la Empresa y el Estado:</b> incluye proyectos con el Estado y los sectores productivos y sociales, la promoción de proyectos de emprendimiento y el fomento de comités Universidad-Empresa-Estado.	<input type="text"/>





<p>❑ <b>5.2. Programa de Egresados:</b> Programa que busca sinergias que permitan el logro de diferentes metas de interés social, institucional y del estamento de egresados.</p>	<input type="text"/>
<p>❑ <b>5.3. Programa Análisis Crítico de Fenómenos Sociales.</b> Se refiere al aporte de la Universidad para la definición de políticas públicas en los ámbitos local, regional y nacional.</p>	<input type="text"/>
<p>❑ <b>5.4. Programa Articulación con la Ciudadanía y los Vecinos.</b> Hace relación a estrategias de integración de la Universidad con la ciudadanía y su entorno primario, teniendo una presencia más activa en dichos contextos.</p>	<input type="text"/>
<p>❑ <b>5.5. Programa Relación con Gobiernos Nacionales y Locales.</b></p>	<input type="text"/>
<p>❑ <b>5.6. Programa de Pensionados</b></p>	<input type="text"/>

5.7. De acuerdo con su concepto y si usted lo considera necesario, proponga un nuevo Programa que complemente esta Línea General:

## 6. LINEA: INTERNACIONALIZACIÓN

El desarrollo en esta línea estratégica le permitirá a la Universidad poder fortalecerse académicamente pero también poder reflexionar sobre sus carencias, búsquedas y necesidades al insertarse de forma cada vez más efectiva en la sociedad global del conocimiento.

**Objetivo general:** Incrementar en el ámbito internacional la presencia, el reconocimiento y la visibilidad de la Universidad, a través de acciones estratégicas de cooperación, integración y liderazgo, con sus comunidades académicas pares en el exterior.

Internacionalización	
 <b>6.1. Programa Liderazgo regional en América latina y el Caribe:</b> participar en estrategias de desarrollo regional con aportes académicos sólidos que permiten además lograr un posicionamiento regional, por medio de la búsqueda y concreción de estándares internacionales.	<input type="text"/>
 <b>6.2. Programa de Fortalecimiento de la Gestión de Convenios Internacionales:</b> Incluye la generación de políticas, un sistema eficiente de información de convenios y el desarrollo de estrategias de cooperación internacional.	<input type="text"/>
 <b>6.3. Programa de movilidad e intercambio internacional, profesoral y estudiantil.</b>	<input type="text"/>
 <b>6.4. De acuerdo con su concepto y si usted lo considera necesario, proponga un nuevo Programa que complemente esta Línea General:</b>	

## Anexo 2: Promedio de programas de acuerdo al estamento universitario

Programa	Directivos
2.1. Fomento y Desarrollo de la Investigación y la Creación Artística	95,5
1.2. Modernización de Equipos y Material de Apoyo Académico	95,2
2.5. Fortalecimiento de la Formación de Investigadores	94,1
5.1. Interacción con la Empresa y el Estado	93,3
2.2. Innovación y Gestión Tecnológica	92,8
4.6. Gestión Eficiente de los Recursos Actuales y Búsqueda de Nuevos Recursos	92,4
4.5. Desarrollo del Personal Docente y Administrativo	91,9
4.1. Consolidación del Sistema de Mejor Gestión	91,6
1.1. Mejoramiento Académico Continuo	91,6
6.1. Liderazgo Regional en América Latina y el Caribe	90,2
4.8. Fortalecimiento de los Sistemas de Información e Indicadores	89,6
6.3. Movilidad e Intercambio Internacional, Profesorado y Estudiantil	89,0
4.3. Sedes de Presencia Nacional	87,9
3.2. Fortalecimiento del Sistema de Becas	87,9
3.1. Bienestar Estudiantil	87,5
4.2. Universidad Multisedes	87,4
3.3. Sistema de Acompañamiento Estudiantil	87,2
6.2. Fortalecimiento de la Gestión de Convenios Internacionales	87,1
4.4. Fortalecimiento de la Infraestructura Física	86,8
5.2. Egresados	86,6
1.4. Fortalecimiento de la Vinculación de Estudiantes Sobresalientes a Actividades Académicas Institucionales	84,7
2.3. Fomento de Otras Formas de Organización	84,1
2.4. Fortalecimiento de la Gestión Cultural	83,5
5.5. Relación con Gobiernos Nacionales y Locales	83,1
5.3. Análisis Crítico de Fenómenos Sociales	83,0
4.7. Buen Gobierno Universitario	80,0
1.3. Red de Hospitales	78,4
5.4. Articulación con la Ciudadanía y los Vecinos	76,4
5.6. Pensionados	65,9

## Anexo 2: Promedio de programas de acuerdo al estamento universitario

Programa	Docentes
4.4. Fortalecimiento de la Infraestructura Física	91,7
1.2. Modernización de Equipos y Material de Apoyo Académico	91,3
6.3. Movilidad e Intercambio Internacional, Profesoral y Estudiantil	90,2
4.5. Desarrollo del Personal Docente y Administrativo	90,0
2.1. Fomento y Desarrollo de la Investigación y la Creación Artística	89,2
2.5. Fortalecimiento de la Formación de Investigadores	87,9
6.2. Fortalecimiento de la Gestión de Convenios Internacionales	87,3
5.1. Interacción con la Empresa y el Estado	87,1
4.6. Gestión Eficiente de los Recursos Actuales y Búsqueda de Nuevos Recursos	87,0
2.2. Innovación y Gestión Tecnológica	86,6
6.1. Liderazgo Regional en América Latina y el Caribe	85,8
3.2. Fortalecimiento del Sistema de Becas	85,7
3.1. Bienestar Estudiantil	85,3
4.7. Buen Gobierno Universitario	85,1
1.1. Mejoramiento Académico Continuo	84,8
5.3. Análisis Crítico de Fenómenos Sociales	84,4
1.4. Fortalecimiento de la Vinculación de Estudiantes Sobresalientes a Actividades Académicas Institucionales	80,7
4.2. Universidad Multisedes	80,5
5.5. Relación con Gobiernos Nacionales y Locales	80,1
4.3. Sedes de Presencia Nacional	80,0
5.2. Egresados	79,3
4.1. Consolidación del Sistema de Mejor Gestión	78,7
4.8. Fortalecimiento de los Sistemas de Información e Indicadores	78,3
2.3. Fomento de Otras Formas de Organización	78,1
1.3. Red de Hospitales	77,7
5.6. Pensionados	76,8
2.4. Fortalecimiento de la Gestión Cultural	75,0
5.4. Articulación con la Ciudadanía y los Vecinos	74,8
3.3. Sistema de Acompañamiento Estudiantil	74,5



## Anexo 2: Promedio de programas de acuerdo al estamento universitario

Programa	Estudiantes
6.3. Movilidad e Intercambio Internacional, Profesoral y Estudiantil	89,1
3.2. Fortalecimiento del Sistema de Becas	88,3
3.1. Bienestar Estudiantil	87,9
6.2. Fortalecimiento de la Gestión de Convenios Internacionales	86,6
1.2. Modernización de Equipos y Material de Apoyo Académico	86,6
4.4. Fortalecimiento de la Infraestructura Física	86,0
2.5. Fortalecimiento de la Formación de Investigadores	84,3
6.1. Liderazgo Regional en América Latina y el Caribe	83,0
1.1. Mejoramiento Académico Continuo	82,8
2.2. Innovación y Gestión Tecnológica	82,5
4.5. Desarrollo del Personal Docente y Administrativo	80,7
4.6. Gestión Eficiente de los Recursos Actuales y Búsqueda de Nuevos Recursos	80,0
2.1. Fomento y Desarrollo de la Investigación y la Creación Artística	79,9
1.4. Fortalecimiento de la Vinculación de Estudiantes Sobresalientes a Actividades Académicas Institucionales	79,8
1.3. Red de Hospitales	79,6
3.3. Sistema de Acompañamiento Estudiantil	79,4
4.7. Buen Gobierno Universitario	78,1
5.2. Egresados	77,9
5.1. Interacción con la Empresa y el Estado	77,2
5.3. Análisis Crítico de Fenómenos Sociales	76,4
2.4. Fortalecimiento de la Gestión Cultural	75,3
2.3. Fomento de Otras Formas de Organización	74,5
4.3. Sedes de Presencia Nacional	74,2
4.1. Consolidación del Sistema de Mejor Gestión	73,4
4.2. Universidad Multisedes	73,0
5.5. Relación con Gobiernos Nacionales y Locales	71,5
5.4. Articulación con la Ciudadanía y los Vecinos	70,8
4.8. Fortalecimiento de los Sistemas de Información e Indicadores	70,6
5.6. Pensionados	68,4

## Anexo 2: Promedio de programas de acuerdo al estamento universitario

Programa	Administrativos
4.5. Desarrollo del Personal Docente y Administrativo	86,53
1.2. Modernización de Equipos y Material de Apoyo Académico	86,47
2.2. Innovación y Gestión Tecnológica	86,31
1.1. Mejoramiento Académico Continuo	86,14
2.5. Fortalecimiento de la Formación de Investigadores	85,65
4.6. Gestión Eficiente de los Recursos Actuales y Búsqueda de Nuevos Recursos	85,08
4.8. Fortalecimiento de los Sistemas de Información e Indicadores	84,76
5.1. Interacción con la Empresa y el Estado	84,71
6.1. Liderazgo Regional en América Latina y el Caribe	84,57
4.1. Consolidación del Sistema de Mejor Gestión	84,46
2.1. Fomento y Desarrollo de la Investigación y la Creación Artística	84,30
3.1. Bienestar Estudiantil	83,95
6.2. Fortalecimiento de la Gestión de Convenios Internacionales	83,63
3.2. Fortalecimiento del Sistema de Becas	82,60
5.2. Egresados	82,26
4.7. Buen Gobierno Universitario	82,09
5.3. Análisis Crítico de Fenómenos Sociales	81,81
4.4. Fortalecimiento de la Infraestructura Física	81,81
6.3. Movilidad e Intercambio Internacional, Profesorado y Estudiantil	81,24
1.4. Fortalecimiento de la Vinculación de Estudiantes Sobresalientes a Actividades Académicas Institucionales	81,09
4.2. Universidad Multisedes	80,74
3.3. Sistema de Acompañamiento Estudiantil	78,93
2.3. Fomento de Otras Formas de Organización	78,08
4.3. Sedes de Presencia Nacional	77,89
5.5. Relación con Gobiernos Nacionales y Locales	76,26
2.4. Fortalecimiento de la Gestión Cultural	74,69
1.3. Red de Hospitales	74,50
5.4. Articulación con la Ciudadanía y los Vecinos	74,45
5.6. Pensionados	71,63

## Anexo 2: Promedio de programas de acuerdo al estamento universitario

Programa	Egresados
2.5. Fortalecimiento de la Formación de Investigadores	91,3
4.4. Fortalecimiento de la Infraestructura Física	89,8
5.2. Egresados	89,5
1.2. Modernización de Equipos y Material de Apoyo Académico	89,0
6.2. Fortalecimiento de la Gestión de Convenios Internacionales	88,9
4.5. Desarrollo del Personal Docente y Administrativo	88,8
6.1. Liderazgo Regional en América Latina y el Caribe	88,3
6.3. Movilidad e Intercambio Internacional, Profesoral y Estudiantil	88,2
2.2. Innovación y Gestión Tecnológica	88,2
5.1. Interacción con la Empresa y el Estado	87,6
3.1. Bienestar Estudiantil	87,6
2.1. Fomento y Desarrollo de la Investigación y la Creación Artística	87,4
3.2. Fortalecimiento del Sistema de Becas	87,4
4.6. Gestión Eficiente de los Recursos Actuales y Búsqueda de Nuevos Recursos	87,4
1.1. Mejoramiento Académico Continuo	86,3
4.7. Buen Gobierno Universitario	84,1
5.3. Análisis Crítico de Fenómenos Sociales	83,3
1.3. Red de Hospitales	82,8
4.1. Consolidación del Sistema de Mejor Gestión	82,4
1.4. Fortalecimiento de la Vinculación de Estudiantes Sobresalientes a Actividades Académicas Institucionales	82,1
5.5. Relación con Gobiernos Nacionales y Locales	82,1
4.2. Universidad Multisedes	81,8
2.3. Fomento de Otras Formas de Organización	81,4
4.3. Sedes de Presencia Nacional	80,9
4.8. Fortalecimiento de los Sistemas de Información e Indicadores	79,7
5.4. Articulación con la Ciudadanía y los Vecinos	78,6
2.4. Fortalecimiento de la Gestión Cultural	77,8
3.3. Sistema de Acompañamiento Estudiantil	77,0
5.6. Pensionados	72,8

## Anexo 2: Promedio de programas de acuerdo al estamento universitario

Programa	Promedio general
1.2. Modernización de Equipos y Material de Apoyo Académico	88,6
6.3. Movilidad e Intercambio Internacional, Profesoral y Estudiantil	88,1
4.4. Fortalecimiento de la Infraestructura Física	87,6
2.5. Fortalecimiento de la Formación de Investigadores	86,8
6.2. Fortalecimiento de la Gestión de Convenios Internacionales	86,7
3.2. Fortalecimiento del Sistema de Becas	86,5
3.1. Bienestar Estudiantil	86,5
4.5. Desarrollo del Personal Docente y Administrativo	85,8
2.2. Innovación y Gestión Tecnológica	85,4
6.1. Liderazgo Regional en América Latina y el Caribe	85,0
2.1. Fomento y Desarrollo de la Investigación y la Creación Artística	84,9
1.1. Mejoramiento Académico Continuo	84,7
4.6. Gestión Eficiente de los Recursos Actuales y Búsqueda de Nuevos Recursos	84,0
5.1. Interacción con la Empresa y el Estado	83,2
4.7. Buen Gobierno Universitario	81,5
5.2. Egresados	81,0
1.4. Fortalecimiento de la Vinculación de Estudiantes Sobresalientes a Actividades Académicas Institucionales	80,7
5.3. Análisis Crítico de Fenómenos Sociales	80,7
1.3. Red de Hospitales	78,7
4.1. Consolidación del Sistema de Mejor Gestión	78,6
4.2. Universidad Multisedes	77,9
3.3. Sistema de Acompañamiento Estudiantil	77,9
4.3. Sedes de Presencia Nacional	77,6
2.3. Fomento de Otras Formas de Organización	77,3
4.8. Fortalecimiento de los Sistemas de Información e Indicadores	76,8
5.5. Relación con Gobiernos Nacionales y Locales	76,4
2.4. Fortalecimiento de la Gestión Cultural	75,7
5.4. Articulación con la Ciudadanía y los Vecinos	73,6
5.6. Pensionados	71,9