



Experiencias/ Transformadoras/ **UNAL**

Proyecto Cultural, Científico
y Colectivo de Nación

Dolly Montoya Castaño
Carlos Germán Sandoval Forero
Mónica Fernanda Mantilla Castellanos



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA



Experiencias/ Transformadoras/ **UNAL**

Proyecto Cultural, Científico
y Colectivo de Nación



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

2023

Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia

Universidad Nacional de Colombia. Rectoría

Experiencias transformadoras UNAL. Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación: / Universidad Nacional de Colombia; [investigación, redacción y coordinación del proyecto Dolly Montoya Castaño, Carlos Germán Sandoval Forero, Mónica Fernanda Mantilla Castellanos; editor, Gustavo Silva Carrero]. -- Primera edición. -- Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Rectoría. Editorial Universidad Nacional de Colombia, 2023

208 páginas: ilustraciones (principalmente a color), 1 diagrama, fotografías

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-505-431-8 (impreso). -- ISBN 978-958-505-432-5 (e-book)

1. Universidad Nacional de Colombia. Rectoría -- 2018-2024 -- 2. Educación - Investigaciones -- Colombia -- 2018-2024 -- 3. Educación superior -- Investigaciones -- Colombia -- 2018-2024 4. Planificación educativa - Colombia -- 2018-2024 5. Diversificación de la educación -- Colombia -- 2018-2024 6. Desarrollo educativo -- Aspectos socioeconómicos -- Colombia -- 2018-2024 7. Gestión del conocimiento -- Colombia -- 2018-2024 8. Evolución social -- Colombia -- 2018-2024 9. Proyectos sociales - Colombia -- 2018-2024 I. Montoya Castaño, Dolly, investigador, redactor, coordinador de proyecto II. Sandoval Forero, Carlos Germán, investigador, redactor, coordinador de proyecto III. Mantilla Castellanos, Mónica Fernanda, investigador, redactor, coordinador de proyecto IV. Silva Carrero, Gustavo Adolfo, editor V. Título VI. Serie

CDD-23 378.007209861 / 2023

© Universidad Nacional de Colombia

© Experiencias transformadoras UNAL. Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación

INVESTIGACIÓN, REDACCIÓN Y

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

Dolly Montoya Castaño

Carlos Germán Sandoval Forero

Mónica Fernanda Mantilla Castellanos

EDITOR

Gustavo Silva Carrero

DIRECTOR DE LA EDITORIAL UNAL

Alberto Amaya Calderón

COORDINADOR OFICINA EDICIÓN

Y PRODUCCIÓN EDITORIAL

Juan Francisco Poveda

Primera edición, 2023

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Davíd A. Rendón R.

ISBN impreso: 978-958-505-431-8

ISBN digital: 978-958-505-432-5

REVISIÓN EDITORIAL

José Rengifo Delgado

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

FOTOGRAFÍAS

Unimedios

Impreso y hecho en Bogotá, D. C., Colombia. Panamericana Formas e Impresos S. A.

Contenido

Presentación	11
--------------------	----



CAPÍTULO 1

EL PROYECTO CULTURAL, CIENTÍFICO Y COLECTIVO DE NACIÓN	17
--	----

Introducción	19
--------------------	----

La importancia de nuestra historia	20
--	----

<i>Universidad como institución clave en la construcción de la nación</i>	21
---	----

<i>Misión y compromiso histórico con el país</i>	25
--	----

<i>Autonomía como atributo clave para ejercer la misión de la Universidad</i>	29
---	----

El Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación (2018-2024)	31
--	----

<i>Las transformaciones culturales indispensables para la Universidad</i>	34
---	----

Lecturas y respuestas a retos universitarios, nacionales y planetarios (2018-2024)	61
--	----

<i>La paz: de los escritorios a los territorios</i>	62
---	----

<i>Las movilizaciones sociales y la negociación sindical: propuestas para salir de la crisis y puentes para el diálogo</i>	67
--	----

<i>La defensa de la educación pública en Colombia: «educación para un mejor país» y no «un mejor país para educar»</i>	70
--	----

<i>Los tiempos de la pandemia: universidad que aprende en torno al cuidado de la vida</i>	75
---	----

<i>La salud de la nación: construir capacidades a través del Hospital Universitario Nacional y las ciencias de la vida</i>	81
--	----

<i>Territorios fronterizos y nación: el fortalecimiento de las sedes con sus comunidades</i>	86
--	----

<i>Un modelo de transparencia, probidad y lucha contra la corrupción para el país</i>	91
---	----

<i>Género, mujer, diversidad e inclusión</i>	92
--	----

<i>La ciencia, la tecnología y la innovación: en el mismo barco</i>	96
---	----

<i>Las artes, las humanidades y el deporte en la formación integral de los ciudadanos</i>	98
---	----

<i>La planeación estratégica al 2034: transformación, sostenibilidad y sustentabilidad institucional con mirada de largo plazo</i>	101
--	-----

<i>Cambio climático y los compromisos del desarrollo sostenible: un asunto prioritario en la gestión universitaria</i>	103
--	-----

<i>El relacionamiento internacional y la apuesta por el Sur</i>	106
---	-----



CAPÍTULO 2

EXPERIENCIAS UNAL QUE TRANSFORMAN	109
Introducción	111
Instituyente y disruptiva: el Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación que nace y crece en La Paz	115
<i>Un proyecto académico innovador, colectivo y con acento regional</i>	116
<i>¿Y dónde están las facultades?</i>	119
De los escritorios a los territorios: cultivar saberes y confianza con las comunidades	121
<i>El canto del tucán: un mensaje de bienestar y cuidado de la vida en tiempos de pandemia</i>	121
<i>La granja de economía circular que transforma el territorio</i>	123
<i>Facilitadores de sueños hoy para las apuestas del mañana</i>	126
<i>Mi etnia, mi lengua, nuestro patrimonio, la palabra queda sentada</i>	129
<i>Conocimiento y pescado: alimento para la paz y el desarrollo territorial</i>	132
Ganas de estudiar en la UNAL: la transformación pedagógica en marcha	136
<i>El mejor compañero de estudio</i>	137
<i>La primera cita</i>	140
<i>La extinción del panóptico de enseñanza</i>	142
<i>Docentes del aprendizaje divertido</i>	144
En la frontera del conocimiento para el cuidado de la vida	146
<i>El hospital solidario</i>	147
<i>Una sola salud</i>	149
<i>Cuidado de mascotas y de la fauna silvestre</i>	151
<i>Construir sobre lo construido para preservar una especie en el futuro</i>	153
<i>Semillas y agua para la soberanía alimentaria y la conservación forestal</i>	155
Liderazgo desde el conocimiento para el relacionamiento estratégico con el país	158
<i>Nuevos mentores del emprendimiento</i>	158
<i>Comunicación institucional y periodismo científico con marca UNAL</i>	160
<i>Pensamiento y convergencia para contribuir a las políticas públicas</i>	162
La resignificación de los campus y la reconceptualización del Bienestar Universitario	164
<i>Nuestra casa común</i>	164
<i>Gestionar y cuidar la vida universitaria</i>	167
La transformación digital en la cultura administrativa	170
<i>Nuevos integrantes de la UNAL: Naldo y los tableros inteligentes</i>	171
<i>Compartir servicios y aprendizajes</i>	174



CAPÍTULO 3	
REFLEXIONES Y APRENDIZAJES RECTORALES	179
<i>Introducción</i>	181
¿Qué es la universidad?	182
Los mayores logros y legados del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación (2018-2023)	182
Lecciones y aprendizajes desde la rectoría	191
<i>Acerca del liderazgo colectivo y transformador</i>	191
<i>Construir nación desde los territorios</i>	195
<i>El relacionamiento con los gobiernos nacionales</i>	197
<i>La apuesta también es por el Sur</i>	198
<i>La importancia de un buen empalme</i>	199



Bibliografía	203
---------------------------	------------



Presentación

Desde aquellos primeros 48 profesores que iniciaron clases para 315 estudiantes en la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia, el 3 de febrero de 1868, hasta hoy en 2023, cuando ya somos 3003 profesores y profesoras que acompañamos la formación integral de nuestros cerca de 60 mil estudiantes en las 9 sedes, en 102 programas de pregrado y 368 programas de posgrado, la comunidad de la Universidad Nacional de Colombia (UNAL) ha entregado sus mayores esfuerzos intelectuales para construir un mejor futuro para los colombianos. Desde nuestros orígenes, en el siglo XIX, como institución de educación superior, la Universidad Nacional ha impactado profundamente en el desarrollo científico, técnico, económico, cultural y social del país. Como comunidad universitaria hemos logrado juntos convertirnos en faro intelectual de la nación. Nuestra responsabilidad ha sido desde siempre pensar el presente y el futuro de la sociedad, para que desde la formación integral aportemos a su desarrollo, soportado por la convivencia pacífica entre todos.

La trascendencia de la Universidad Nacional de Colombia se expresa en garantizar una educación de alta calidad para jóvenes de todos los rincones del país, desarrollar el trabajo académico y científico en y con las comunidades y trabajar por nuestro compromiso con la paz y el desarrollo de los territorios. Gracias al mantenimiento histórico de estos objetivos, la UNAL ha trascendido con su misión y ha dejado una huella imborrable en cada uno de los colombianos. Cumplir con nuestro propósito superior como Universidad Nacional requiere que seamos capaces de adaptarnos, transformarnos y cambiar permanentemente para responder con pertinencia a los diversos retos que nuestra sociedad enfrenta. La Universidad ha estado viva, activa, solidaria y sostenible durante los últimos 46 gobiernos nacionales y, gracias a nuestro trabajo en comunidad, asume su labor desde la autonomía responsable y seguirá activa muchas décadas más.

Algunas de esas profundas transformaciones culturales han tenido lugar en los últimos seis años, a partir del trabajo mancomunado que han buscado nuestros últimos dos Planes Globales de Desarrollo (PGD): «Universidad Nacional de Colombia: Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación», los cuales han

iniciado el camino institucional señalado por el Plan Estratégico Institucional a 2034 (Plei 2034).

Las transformaciones culturales que esta comunidad universitaria ha consolidado en los últimos años se relacionan con una nueva visión en torno a la armonización de las funciones misionales de formación, investigación y extensión para la formación integral. También nos hemos pensado como institución que crece mediante la transformación digital; hemos cambiado la forma de pensar el bienestar universitario para darle más posibilidades a la convivencia, al crecimiento en comunidad y al desarrollo profesional a partir de la valoración fundamental de nuestras diferencias. Hoy nos asumimos y actuamos, además, como una única universidad que, bajo el Modelo Intersedes, potencia su diversidad y aporta a una visión de país que nos integra y aprovecha cada una de nuestras fortalezas.

Todas estas transformaciones culturales han sido un reto importante para nuestra comunidad en estos últimos años, pues por nuestra complejidad y tamaño institucional no siempre es fácil ponernos de acuerdo. De la misma forma, en la UNAL siempre está presente la sana tensión entre la tradición y el cambio que permite valorar con justicia nuestros logros, desde los principios, propósitos y valores institucionales consolidados por tantas generaciones de académicos. El cambio siempre ocurre, pues somos conscientes de que nuestra meta es el bien común. Para eso debemos ser capaces de autoevaluarnos y permitir que otros también nos evalúen. Solo así nuestros principios se fortalecen y nuestros propósitos se alcanzan mejor.

Este libro es fruto del reconocimiento de la transformación que, en cada una de nuestras nueve sedes, estudiantes, profesores y administrativos han generado, mediante algunas experiencias transformadoras que expresan, a su vez, la realidad de los cambios culturales efectuados en los últimos años por nuestra comunidad universitaria. Gracias a ellos, hemos sido testigos de una Universidad Nacional que aprende y crece con el objetivo de formar desde el ser y con un compromiso profundo por el progreso del país. Es así como esta obra esboza una memoria colectiva y vivencial de nuestra comunidad universitaria en los últimos años. Quizás —y es bastante probable que así lo perciban los lectores— es un libro que destaca con mayor énfasis el significado y el sentido cualitativo de las transformaciones en curso de la Universidad y del país, aunque también esgrime algunas cifras importantes, que pueden ser consultadas en los balances sociales realizados por cada sede de la UNAL.

Hemos intentado presentar la trayectoria de las transformaciones culturales en la Universidad acaecidas en los últimos años, trazadas por los aciertos y las victorias tempranas del camino que conversan con y se alimentan de los desaciertos y las dificultades implicadas en la resolución tanto de los eventos gobernables, como de los que no lo fueron, durante este periodo rectoral. Es importante para este relato asumir esa racionalidad y esa emocionalidad moti-

vadas —y en ocasiones dominadas— por los tiempos y coyunturas vividas entre los años 2018 y 2024. Sin duda, estas permitieron expresar con mayor fuerza el pensamiento del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación que permeó un sinnúmero de políticas, planes, proyectos, iniciativas que encuentran alma y cuerpo en diversas experiencias de transformación cultural universitaria.

De ese modo, en el primer capítulo se recoge una síntesis del pensamiento rectoral que dio fundamento al Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación, desplegado en los PGD entre 2018 y 2024, con especial énfasis en las apuestas concretas de transformación cultural institucional y cómo desde allí se dieron lecturas y respuestas a los retos de la Universidad, el país y el mundo. Es un capítulo sobre el pensamiento y el legado estratégico dentro de la historicidad de la Universidad, como marco para desarrollar los cambios culturales más potentes que se evidencian ya en muchas experiencias transformadoras, muy significativas, que contribuyen en ese esfuerzo conjunto como institución y como país.

El segundo capítulo nos conduce a conocer algunas de esas historias de la transformación cultural de la Universidad, de sus comunidades y sus territorios a través de nuestras nueve sedes. Aquí se desarrolla una línea narrativa que nos conecta con la dimensión emocional, con la interpretación que la comunidad universitaria le da al Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación. Son experiencias que se erigen como representativas de un gran conjunto de propuestas que trascienden lo esperado de los logros y balances de los PGD, canalizando de forma creativa y constructiva los valores, creencias y comportamientos universitarios para comprometerlos con una transformación cultural notoria, desde el interior de la institución hacia sus territorios y comunidades. A través de estas experiencias puntuales se conectan los grandes ejes de transformación cultural impulsadas y acaecidas entre 2018 y 2024, enriqueciendo de sentido y significado el Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación.

Finalmente, el tercer capítulo, integra algunas reflexiones y diversos aprendizajes a partir de mi papel como rectora de la Universidad Nacional de Colombia y mi paso por mi *alma mater* como estudiante, profesora y directiva. Es un relato en el que pretendo exponer las vicisitudes y los desafíos del cargo rectoral en un periodo de enorme complejidad para la Universidad, el país y el planeta; lanzando una mirada hacia la relación universidad-Estado, a la búsqueda de socios en el sector privado para vincularlos al propósito superior de la UNAL, a la construcción de alianzas con actores regionales, nacionales e internacionales. En definitiva, he intentado construir, junto con nuestra comunidad, un liderazgo colectivo de diálogo y de apoyo institucional que nos permitió superar los indiscutibles y sustantivos retos que como sociedad enfrentamos dadas las circunstancias inéditas del planeta y nuestro país.

De esa manera, este libro presenta algunas experiencias transformadoras que en los últimos años han florecido en nuestra Universidad Nacional de Colombia,



Vista aérea de la Ciudad Universitaria, UNAL, Sede Bogotá, 2023. Fuente: ingeniero José Andrés Pernet Plazas, Jefe División de Obras de la Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Físico, Sede Bogotá

enmarcadas en las transformaciones culturales realizadas por nuestra comunidad. Gracias a estos importantes cambios, aceptados y gestionados por todos los integrantes de esta institución, nuestra comunidad ilustrada es consciente de su gran potencialidad para aportar, pues sabe también que los retos son innumerables y que el liderazgo académico nacional e internacional de la UNAL es solo una señal de la gran responsabilidad que los colombianos le han entregado.

Este libro reúne solo algunas de las experiencias transformadoras que día a día emergen de la vivencia universitaria en cada una de nuestras nueve sedes. La riqueza cultural e intelectual de la UNAL es más amplia y diversa de lo que hemos presentado en estas páginas. Por eso, para complementar los relatos representativos del libro, hemos desarrollado una plataforma *web* y una aplicación en línea en donde conectaremos a estas experiencias —a modo de ecosistema



dinámico de la UNAL— otras diversas que cada sede considera fundamentales para su transformación cultural institucional. Con una variedad de formatos (pódcast, videos, textos, imágenes e ilustraciones) la Plataforma de Experiencias Transformadoras UNAL será un espacio vívido de inspiración que nos sumergirá en el quehacer transformador de nuestra comunidad universitaria a lo largo y ancho del territorio colombiano. Para acceder al Portal solo hay que seguir el código QR que aparece en la solapa de este libro.

Sabemos que falta mucho por contar y aún más por construir. Por eso la Universidad Nacional de Colombia seguirá siendo el más importante proyecto cultural, científico y colectivo de nación.

Dolly Montoya Castaño
Ciudad Universitaria
Septiembre, 2023



Capítulo 1

EL PROYECTO CULTURAL, CIENTÍFICO Y COLECTIVO DE NACIÓN



Nuevo edificio de la Facultad de Artes, Sede Bogotá



Introducción

La Universidad Nacional de Colombia somos todos. Es un proyecto científico, cultural y colectivo de la nación que cumple 156 años, que ha transitado tres siglos distintos; una universidad histórica, estratégica para el Estado y al servicio del país. Somos una apuesta por la integración armónica de lazos comunes entre razas, lenguas, culturas y la conciencia nacional de los diversos conglomerados humanos asentados en este territorio.

El papel de la Universidad Nacional de Colombia en el proyecto de construcción del Estado-nación se remonta ciertamente a los inicios del siglo XIX. Esto tiene un enorme valor para la comprensión de la Institución, de lo que representa su misión, su propósito superior, ideario y valores de autonomía a favor de la gestión del conocimiento, la naturaleza de las comunidades que la conforman y de las transformaciones culturales que la han configurado en los distintos períodos y contextos históricos colombianos. Por ello, la primera parte de este capítulo nos remite a estas reflexiones históricas sobre la UNAL y su carácter como institución.

En una segunda parte, este capítulo aborda los marcos conceptuales principales de la transformación institucional que se plasmaron en los Planes Globales de Desarrollo 2018-2021 y 2022-2024, de la Universidad Nacional de Colombia en el Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación, y que hacen parte de las miradas a corto y mediano plazo, expresadas en el Plan Estratégico Institucional (Plei 2034) de nuestra universidad. Es el lugar para aproximarnos a los ejes centrales de la propuesta rectoral y, en especial, a los cuatro cambios o transformaciones culturales que impulsan hoy las capacidades de liderazgo colectivo y transformador de nuestra comunidad universitaria a su interior y con su entorno, para contribuir y responder a las circunstancias y a los desafíos dinámicos del presente y del futuro.

Nuestra misión como universidad dialoga de forma permanente con los distintos períodos históricos y las realidades sociales, económicas, políticas y culturales para la construcción de la nación, de allí que se requieran leer y contextualizar los desafíos locales y nacionales como país en un entorno global. Así, la tercera parte de este capítulo hace un abordaje de las lecturas y las respuestas principales con las cuales la Universidad hizo frente a los retos nacionales y

planetarios en el marco del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación entre el 2018 y el 2023. Son trece dimensiones que nos permiten una reconstrucción panorámica de las líneas más importantes de acción desplegadas por la UNAL sobre su entorno en estos seis años. Por lo tanto, esperamos que este apartado pueda ofrecer a los lectores una mirada general y reflexiva sobre el grado de compromiso institucional de la Universidad con la nación colombiana y con el planeta.

La importancia de nuestra historia

Tenemos una institución histórica que ha venido consolidando una misión, un propósito superior, un ADN institucional, unos valores, unas identidades como comunidad universitaria, que trascienden gobiernos nacionales y administraciones rectorales. La nuestra es una universidad reflexiva que construye su presente y su futuro en diálogo con la historia de esta misión, de su patrimonio, de su autonomía y de la construcción de nuestra nación.

Universidad como institución clave en la construcción de la nación

Cuando se fundó la Universidad Nacional de Colombia, el 22 de septiembre de 1867, el Estado buscaba consolidar e integrar allí los esfuerzos de la joven república en el reconocimiento y conformación de una identidad nacional, tejida por una diversidad étnico-cultural, biológica, geográfica, de distintas condiciones y capacidades humanas y económicas en las regiones. En este sentido, nuestro surgimiento como universidad del Estado se ve influenciada por trabajos tan importantes para el naciente proyecto de nación, como la Expedición Botánica de finales del siglo XVIII y comienzos del XIX; la construcción del primer observatorio astronómico del continente, en 1803; la potente visión integradora y armonizadora de la realidad expresada por el científico y explorador alemán Alexander von Humboldt; y, por supuesto, la Comisión Corográfica (1850-1862), que por primera vez nos presentó la diversidad étnica, cultural, natural y topográfica de nuestro país, con la activa participación de nuestro primer rector, Manuel Ancizar, que comprendía la UNAL como un escenario para la unidad nacional (Ancizar, 1869).

De aquí la importancia de la Universidad Nacional de Colombia. De ahí su compromiso con la gestión del conocimiento, con la formación integral de los colombianos, con el ejercicio del pensamiento crítico, con el desarrollo de los pueblos, con el respeto y el cuidado de nuestra diversidad. Asumiendo esos compromisos fundamentales, ya en sus primeras décadas de funcionamiento la UNAL inicia la organización académica de los saberes técnicos, científicos y humanísticos a través de seis Escuelas: Escuela de Derecho (Jurisprudencia), Escuela de Medicina,

Escuela de Ciencias Naturales, Escuela de Ingeniería (Civil y Militar), Escuela de Artes y Oficios, y Escuela de Literatura y Filosofía (División de Gestión Documental, 2018). De igual manera, nuestra institución administraba la Biblioteca Nacional, el Observatorio Astronómico, el Gabinete de Historia Natural, el Museo de la Escuela de Ciencias Naturales, el Laboratorio Químico, el Hospital de Caridad, el Hospital Militar, el Colegio de San Bartolomé y el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. En el periodo de la Regeneración anexó la Escuela de Minas de Medellín, el Instituto Salesiano de Artes de Bogotá y la Escuela de Veterinaria.

Y así, a lo largo de estos 156 años, la Universidad Nacional de Colombia ha formado colombianos líderes, capaces de transformar sus entornos, con conciencia de país. Desde sus orígenes ha sido un espacio privilegiado para formar a los colombianos en un ambiente cultural en el cual las artes, las humanidades, la ciencia, la técnica, el respeto y cuidado de la diversidad armonizan su formación como ciudadanos colombianos y como seres integrales del mundo.

Es la universidad que inició convocando a 30 estudiantes de cada una de las nueve regiones de la entonces República de los Estados Unidos de Colombia. Hoy tiene 57 090 estudiantes, distribuidos en cada una de nuestras nueve sedes que representan las diversas regiones, los distintos contextos, las particularidades sociales, culturales, económicas y medioambientales que nos fueron encomendadas para estudiar y proteger desde la aquella fundación en 1867. Es



Manuel Ancízar Basterra, primer rector de la Universidad Nacional de Colombia. Fuente: Banco de la República



Observatorio Astronómico Nacional, concluido en 1803 y contiguo al Palacio de Nariño, en Bogotá, está adscrito a los programas de Maestría y Doctorado en Astronomía de la Facultad de Ciencias de la Sede Bogotá de la UNAL

así que, de los estudiantes que cursan uno de los 102 programas de pregrado, el 89,4% corresponde a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3.

Además, 3642 de estos estudiantes pertenecen a los Programas de Admisión Especial (PAES), con el que la Universidad facilita el ingreso a diversas poblaciones reservando el 2% de los cupos de cada carrera para cada uno de estos programas. Así, 278 estudiantes hacen parte del PAES Mejores Bachilleres de Municipios Pobres y 388 del PAES Mejores Bachilleres del País. Igualmente, 567 estudiantes participan del PAES Población Afrocolombiana, Palenquera y Raizal, 1241 del PAES Población Indígena y 1168 del PAES Víctimas del Conflicto Armado Interno en Colombia.¹ El PAES, junto con el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA), que cuenta con 4122 estudiantes, contribuyen en ampliar las coberturas para la educación superior con calidad en capas vulnerables de la población colombiana, llegando a los más apartados territorios en 879 municipios de los 32 departamentos.

¹ Este último programa tiene como requisito que el aspirante esté inscrito en el Registro Único de Víctimas de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

De igual forma, 1006 estudiantes cursan uno de los 70 programas de doctorado que, junto a 40 especialidades médicas, 171 maestrías y 87 especializaciones, son nuestra oferta de posgrados en este siglo. De estos, 201 programas de posgrado son de las áreas STEAM² (el 55% de la oferta) y tenemos 1004 grupos de todas las áreas del conocimiento, que conforman el Sistema Nacional de Investigación de la Universidad. A través de él aportamos al país el 50% de los doctores graduados por el Sistema Universitario Estatal y el 18% de los doctores de todo el país, además de un promedio anual cercano a los 2000 artículos publicados en revistas indexadas, en promedio la publicación de 1 libro semanal, 55 revistas científicas activas de las cuales 31 se encuentran indexadas en Publiindex y 131 títulos de propiedad intelectual vigentes.

En la construcción de la identidad nacional a partir del reconocimiento de la diversidad étnico, cultural y lingüística de las comunidades que integran nuestro país, la universidad de los colombianos también ha cumplido un papel destacado a lo largo de esa historia. Por ejemplo, vale la pena recordar que, a finales de 1910, un joven cartagenero de apellido Marrugo se convirtió en el primer ingeniero afrocolombiano del país tras obtener su título en nuestra institución. Incluso, hoy resaltamos la enorme importancia de los estudiantes y docentes afrocolombianos que conforman la comunidad UNAL, muchos procedentes del Pacífico colombiano. Como ya se mencionó, en el marco de los programas especiales de admisión, la Universidad es la *alma mater* de estudiantes raizales del Caribe insular y de más de mil integrantes de las comunidades indígenas que representan a cerca de 40 etnias indígenas de 102 poblaciones. Así, hoy la UNAL cuenta con estudiantes arahuacos, kankuamos, ticunas, emberás, uitotos, pastos, pijaos, entre muchos otros, que contribuyen desde sus saberes al crecimiento en la diversidad del territorio nacional.

Además, es bien conocido que fue en la Universidad Nacional de Colombia donde se admitió por primera vez en la historia del país a una mujer para estudiar una carrera universitaria. Gerda Westendorp Restrepo, en 1935, inició sus estudios en la Facultad de Medicina de la UNAL. Muchos años después sería una de nuestras más importantes docentes de alemán. Desde 1921, la Universidad Nacional contaba con la maestra Elvira Pardo, docente de piano, como primera profesora universitaria del país. Esta ha sido un espacio pionero en la superación de las inequidades por motivos de género. Por esto, y teniendo en cuenta otros hitos importantes, la UNAL adquiere la gran responsabilidad de continuar construyendo acciones afirmativas orientadas a la atención, prevención, supe-

2 Para esta rectoría fue fundamental agregar las artes a la categoría STEM (*science, technology, engineering, mathematics*, por sus siglas en inglés). De ahí que en adelante, las referencias a este campo están ampliadas y se use el término STEAM.

ración y erradicación de violencias, desigualdades e inequidades por motivos de género, orientación sexual, raza, clase, etc.

En 1994 se creó el Programa de Estudios de Género, Mujer y Desarrollo que más tarde se convertiría en la Escuela de Estudios de Género, adscrita a la Facultad de Ciencias Humanas de la Sede Bogotá. Esta es la primera unidad académica del país en ofertar cursos de posgrado para la investigación, estudio y difusión del pensamiento feminista y el enfoque de género, fomentando la formulación de políticas públicas orientadas a la atención, prevención, superación y erradicación de violencias y desigualdades por motivos de género. Este trabajo y esfuerzo de décadas ha logrado dar sustento a la reivindicación de un mundo libre de discriminación, sexismo, violación, acoso y otras múltiples formas de violencia contra las mujeres y contra las comunidades LGTBI+. Propósitos urgentes cuando en nuestra región latinoamericana mueren, en promedio, nueve mujeres diariamente, víctimas de violencia de género, y sigue siendo, según la Organización de Naciones Unidas, la región más peligrosa del mundo para nosotras fuera de un contexto de guerra.

A su vez, desde su fundación, la UNAL ha estado comprometida con la tarea de conocer, preservar y compartir el patrimonio histórico nacional, esencial en la construcción de la identidad nacional. La conciencia de nuestro patrimonio natural e intelectual es uno de los fundamentos de la construcción del proyecto colectivo que se inició con la Independencia y que se proyecta hacia el futuro.

Nuestro Instituto de Ciencias Naturales (ICN) alberga 12 colecciones científicas que incluyen, entre otras, el Herbario Nacional Colombiano que, dentro de sus más de 600 mil ejemplares, posee especímenes originales de la Real Expedición Botánica del Nuevo Reino de Granada, dirigida por José Celestino Mutis, que se llevó a cabo entre 1783 y 1816. El ICN con sus 2,5 millones de ejemplares de flora y fauna de nuestra nación contiene la mayor concentración de información de la biodiversidad del país. Las 12 colecciones científicas preservadas por el ICN se suman a otras 32 colecciones, principalmente arqueológicas, que en total reúnen cerca de 4 millones de piezas patrimoniales.

La UNAL cuenta también con la Colección Pizano, una recopilación de 240 reproducciones en yeso, muchas de ellas elaboradas directamente de las obras originales de la historia universal, y 1649 estampas de los principales centros calcográficos de Europa traída por Roberto Pizano Restrepo a mediados de la década de los años veinte del siglo pasado, para reforzar el carácter de la Institución como centro pedagógico y cultural.

El patrimonio cultural, natural y arquitectónico de las regiones en las que la UNAL hace presencia incluye 28 museos entre los que destaca el Museo Paleontológico de Villa de Leyva. Estos museos hacen parte de nuestro ecosistema de campus y campos sustentables. Cabe destacar el Jardín Botánico de la Sede Caribe que alberga la colección de plantas mencionadas por Gabriel García Márquez en su libro *Cien años de soledad*. El campus de la Sede Bogotá, obra del

arquitecto alemán Leopoldo Rother, es quizá el principal centro del modernismo arquitectónico del siglo xx en Colombia. Los campus de Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira, además de ser pulmones naturales para las ciudades, son museos a cielo abierto de la arquitectura colombiana, pues albergan cerca de 39 edificios considerados patrimonio nacional.

En la Sede Medellín encontramos la obra arquitectónica, escultórica y pictórica del maestro Pedro Nel Gómez. Los bloques M3 y M5, donde se encuentra la Facultad de Minas, son obra de este reconocido artista egresado de la Universidad Nacional, a quien debemos también los valiosos murales de la sede que representan los valores humanos, la historia y el espíritu de nuestra nación y de nuestra universidad como heredera de los productos más valiosos de la cultura universal.

Por casi 156 años de historia, la Universidad Nacional ha conservado este patrimonio de la nación y ha construido un fructífero archivo de vida institucional. El patrimonio inmaterial, científico, mueble, inmueble, arqueológico y natural, como un todo, nutre nuestra conciencia del presente y alimenta la investigación, la docencia y la extensión que se orienta al conocimiento del contexto y de las raíces sobre las que edificamos los saberes del futuro. Contamos además con 53 centros e institutos de investigación, entre otros, como el Instituto de Estudios Orinocenses de la Sede Orinoquía, el Instituto de Estudios Caribeños de la Sede Caribe, el Instituto de Estudios Amazónicos de la Sede Amazonía, el Instituto de Estudios del Pacífico de la Sede Tumaco y la Estación de Biología Tropical Roberto Franco, ubicada en la ciudad de Villavicencio. Esto junto a 661 laboratorios, nueve estaciones de estudio y experimentación a lo largo y ancho del país, veintiún museos, seis herbarios,³ dos jardines botánicos, el Observatorio Astronómico Nacional y el Hospital Universitario Nacional (HUN), que configuran un entramado de cultura, artes, ciencias y humanidades. En todos ellos se estudian y preservan el patrimonio biodiverso y pluricultural y lo colocan a disposición de la sociedad colombiana para que goce de esta riqueza y reconozca el papel fundamental de estos bienes culturales, científicos e históricos invaluable.

Misión y compromiso histórico con el país

En estos 156 años de existencia de la Universidad Nacional de Colombia, han pasado por el país 46 gobiernos nacionales de corrientes políticas diversas y con distintas visiones. A través de los distintos períodos históricos de la nación

3 El Herbario Nacional de Colombia; el Herbario Gabriel Gutiérrez Villegas (Sede Medellín); el Herbario José Cuatrecasas Arumí (Sede Palmira); el Herbario de la Facultad de Ciencias Agrarias (Sede Bogotá); el Herbario del Jardín Botánico de San Andrés (Sede Caribe); el Herbario Orinocence (Sede Orinoquía).

colombiana, la Universidad ha renovado su compromiso y reforzado su misionalidad, en un relacionamiento constructivo con el espectro político, económico y cultural, priorizando el diálogo, la autonomía universitaria, el respeto y el reconocimiento por la diferencia, con valores éticos de transparencia, legalidad y probidad.

De esa forma, la Universidad transitó por los conflictos del periodo de la Regeneración y de la Guerra de los Mil Días, que supuso grandes desafíos para su autonomía y para su cohesión académica e institucional a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX. Luego, en el contexto de reformas liberales de los años treinta del siglo pasado, y en especial en la reforma educativa de ese periodo, la Universidad Nacional de Colombia asumió un ajuste integrador de su estructura académica para responder a los cambios en el modelo de desarrollo del país, a las transformaciones políticas, sociales, culturales internas y externas de las luchas agrarias y obreras, a las recesiones económicas, además de las transformaciones propias en los campos del conocimiento. Manteniendo intacto sus compromisos con la nación, la Universidad hizo renovaciones en el campo científico, diversificó las disciplinas apostadas en facultades, departamentos y escuelas (Molina Bravo, 2014), al tiempo que encarnó una nueva visión de la educación y del Estado-nación (Aguilera, 2000). En el periodo del rector Gerardo Molina Ramírez (1944-1948) se habían colocado las bases de un sistema de bienestar universitario: el aumento de cupos para estudiantes; las actividades de extensión como una apuesta por democratizar la cultura; y se inició el proyecto de imprenta y gestión editorial para la Universidad que potenció el acervo de las publicaciones universitarias hasta el día de hoy.



Residencias estudiantiles 10 de mayo en la Universidad Nacional de Colombia, años 60

Para la mitad del siglo xx, aun con los complejos y críticos periodos de la Gran Violencia, la dictadura de Rojas Pinilla y el Frente Nacional, la Universidad Nacional de Colombia continuó defendiendo aún más su misión histórica. Con las reformas estructurales del rector José Félix Patiño, en los años sesenta se reorganizaron las unidades académicas, se impulsó la investigación en áreas de las ciencias naturales e ingenierías, se inició la investigación sistemática en las ciencias sociales y humanas del país y se hizo énfasis en la vida cultural. Todo esto trazó una senda vital –viva hasta hoy– para el desarrollo académico, cultural y artístico de la comunidad universitaria. En los años setenta, la Universidad reforzó su papel en el contexto del país, manteniéndose como referente de la educación superior con formación de calidad, respaldada en una perspectiva crítica, de investigación aunada al aprendizaje y el acceso al mundo de la academia pública para amplias capas de la sociedad colombiana, con niveles bajos o medios de ingresos y de distintos territorios nacionales, muchos de ellos marginales (Melo y Tobón, 1988; Misas Arango, 2011).

En las postrimerías del siglo xx, en un contexto signado por el conflicto armado interno, la guerra del narcotráfico, las demandas democráticas y las tendencias económicas y culturales globales, la Constitución de 1991 direccionó con mayor fuerza el papel de la Universidad Nacional de Colombia en relación al proyecto de Estado-nación. En concordancia con el Decreto 1210 de 1993, que reestructuró el régimen orgánico de nuestra comunidad académica, la UNAL refrendó el compromiso de estudiar y enriquecer el patrimonio cultural y ambiental de la nación en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa. Esto fomentó el acceso a la educación



La Universidad Nacional de Colombia, a lo largo de su historia, ha fomentado el acceso a la educación superior hasta sus más altos niveles. Es centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales

superior hasta sus más altos niveles, y gestionar el conocimiento en procura de alcanzar la excelencia y aportar a la construcción de nuestra nación. Este ha sido nuestro principal derrotero, como centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores del país.

La conformación en 1997 de un Sistema Multisedes,⁴ fundamental para acercar la misión de nuestra institución a los territorios de presencia nacional (fronterizos), ha dado paso hoy a un Modelo Intersedes. En este, las nueve sedes se encuentran integradas permitiendo que las capacidades de toda la Universidad se pongan al servicio de los problemas que ella asume en cada una y en sus territorios. Este modelo nos asegura la colaboración estrecha entre toda la comunidad universitaria, siguiendo siempre los más exigentes estándares de calidad para que nuestra institución, como un todo, aprenda y contribuya con las comunidades en donde hace presencia.

Ya instalados en las primeras décadas del nuevo milenio, la UNAL transita por nuevos retos y desafíos. Asuntos como la adaptación al mundo global y digital; el cambio político, social, económico y cultural de la Institución y del país; el conflicto armado y la paz; el cambio climático; los retos de las democracias modernas para garantizar la inclusión y la participación; el desarrollo sostenible, etc., han requerido diversas respuestas desde la universidad. En primer lugar, ha promovido el acceso con equidad a la educación superior con la creación del Programa de Admisión Especial (PAES) y el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA), que ha resultado beneficioso para los jóvenes de las regiones más apartadas de Colombia y, además, ha hecho posible un diálogo incluyente de saberes entre la academia y estas comunidades.

Así también, la UNAL sigue reflexionando y aplicando los principios de la excelencia académica, formación integral, contextualización, internacionalización, interdisciplinariedad y flexibilidad que se expresaron en el Acuerdo 033 de 2007. Hoy la formación integral es parte fundamental de la armonización de las funciones misionales.

En fin, conscientes de las difíciles circunstancias por las que hemos atravesado en distintos periodos, a raíz de las guerras, de los conflictos, de las crisis económicas, sociales y éticas, la UNAL ha mantenido una responsabilidad histórica para buscar soluciones a partir de la gestión del conocimiento y a través de la participación amplia y democrática de los distintos sectores sociales que conforman nuestra nación. Día a día, el presente y el futuro que construimos con toda la comunidad académica para nuestra *alma mater* se cimienta en logros, errores, complicaciones y, por supuesto, múltiples aciertos a lo largo de estos

4 Al respecto ver: Acuerdo No. 56 de 1997 del Consejo Superior Universitario y la Resolución No. 000864 de Rectoría (Guillermo Páramo), del 29 de diciembre de 1997.

156 años de existencia. Es decir, nuestra labor hoy le apuesta a construir sobre lo construido.

Es allí, en nuestra historia, donde se encuentra el fundamento para contribuir a la unidad nacional; a estudiar, enriquecer y conservar nuestro amplio patrimonio como nación; a construir pensamiento crítico y gestionar el conocimiento; a formar seres integrales y ciudadanos del mundo sobre una base científica, ética y humanística; a responder con soluciones a los problemas y retos nacionales; a contribuir con el Estado para el desarrollo de las comunidades; a fortalecer la educación superior de calidad; y todas aquellas acciones y responsabilidades que configuran nuestra misionalidad histórica.

Autonomía como atributo clave para ejercer la misión de la Universidad

Cada paso en la consolidación de nuestra identidad universitaria a través de la misión y el compromiso histórico con el país nos remite a la autonomía. Este concepto ha sido esencial para construir la definición de universidad, como instituciones universales, científicas, corporativas que, en su autonomía, garantizan un derecho fundamental y están al servicio del bien común. En una de las primeras aproximaciones filosóficas al concepto de la autonomía universitaria, Immanuel Kant, en *El conflicto de las facultades*, de 1798, colocaba la diada «libertad de pensamiento» y «autonomía universitaria» como base fundamental de la ilustración que promulgaba aquel movimiento intelectual y cultural de la Europa de los siglos xvii y xviii. Este movimiento, no sobra decirlo, sentó las bases para muchos de los cambios políticos, sociales y culturales que se producirían en los siglos posteriores, como el desarrollo de los derechos humanos, las democracias modernas, dando así las bases para proyectos de educación como el que encarna nuestra institución.

Durante el siglo xix en Latinoamérica, diversos intelectuales habían defendido férreamente la autonomía universitaria y la libertad de cátedra, entre ellos el primer rector de la Universidad Nacional de Colombia, Manuel Ancízar, quien renunció a su cargo debido a la imposición, por parte del Congreso, de los textos que debían ser enseñados en las aulas de la naciente universidad. Al inicio era una confrontación entre la universidad, en un lado, y el Estado y la Iglesia en el otro. Con el transcurrir de los siglos xx y xxi, han surgido nuevos actores y otros modos de control que intentan afianzar o diluir la autonomía universitaria.

A 105 años de la apuesta reformista en Córdoba,⁵ la búsqueda y la defensa de la autonomía universitaria ha sido fundamental para que la Universidad

5 El movimiento estudiantil de la reforma de Córdoba fue un hito importante en la historia de la educación superior en América Latina. Su origen se dio en la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina) en 1918 y se extendió por el continente. El movimiento contribuyó a transformar las universidades de la región, haciéndolas más autónomas, democráticas y científicas.

Nacional de Colombia, y muchas otras universidades colombianas y latinoamericanas, tengan la capacidad de fijar su propio gobierno, organizarse académica y económicamente. De esta manera es más factible que la investigación, extensión y formación (elementos que configuran la misión universitaria) sean ejercidos con independencia de los poderes y en diálogo y beneficio para las comunidades. Esta autonomía se detenta con responsabilidad, compromiso y respeto frente a la ley y el marco constitucional del Estado, atendiendo a los órganos de control y vigilancia que sean requeridos y pertinentes para las instituciones públicas de educación. Así, la defensa de la autonomía universitaria ha sido parte de nuestro trayecto por tres siglos.

La autonomía universitaria en la actualidad sigue siendo una construcción histórica razonable y necesaria para la gestión del conocimiento y la formación de seres integrales. El conocimiento, por su naturaleza, demanda de autonomía para ser generado, cuestionado o apropiado. Las sociedades avanzan en tanto se permite el libre desarrollo del conocimiento. En consecuencia, la autonomía universitaria parte del reconocimiento histórico de la nación a las universidades como gestoras del conocimiento; ya sean innovaciones en artes, humanidades, ciencias sociales, naturales, técnicas o tecnologías, todas ellas enriquecen la vida material, espiritual y simbólica de la nación. Estas ideas son transversales a cualquier institución de educación superior que quiera denominarse universidad, por cuanto, para ser llamada como tal, debe ser universal, autónoma, científica y corporativa. La Universidad Nacional de Colombia es una institución que construye su autonomía a partir de la confianza de los colombianos en el cumplimiento de nuestra misión de formar ciudadanos integrales y contribuir con la gestión del conocimiento a favor de nuestra sociedad. También la defiende con el soporte constitucional que, en la carta magna, en su Artículo 69, garantiza la autonomía universitaria.

La ampliación de las comunidades estudiantiles, administrativas, docentes y de egresados, de diverso origen social, étnico, condición económica y espectro ideológico ha posicionado a la Universidad Nacional de Colombia como una institución de educación superior pública con capacidades y sentidos para el accionar político, social, económico y cultural. La UNAL no ha sido una torre de marfil, aludiendo a Weber (1967), porque existe una inherente vocación de trascendencia académica, social y política que le ha sido asignada a cada miembro de una universidad pública, nacional y latinoamericana.

Para concluir este apartado, señalemos que nuestra institución hace permanentes lecturas de su historicidad, analiza los contextos presentes y ejercita la prospectiva para comprometer escenarios de futuro que nos lleven a ser más democráticos, incluyentes, sostenibles, innovadores, equitativos y en paz. Como comunidad universitaria histórica y autónoma debemos seguir aportando a la gestión del conocimiento, a través del desarrollo de capacidades de liderazgo

colectivo y transformador, reconociendo la diversidad y la importancia de trabajar con las comunidades en los territorios.

Como veremos en las siguientes páginas, la Universidad Nacional de Colombia como el Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación está tan inmersa y comprometida con el devenir del país, con esa reflexividad sobre nuestro pasado, presente y futuro que nos confiere responsabilidades permanentes. Nos pide, además, conectar la gestión del conocimiento con las problemáticas de las regiones para formular nuevos espacios de construcción y participación hacia la paz y el desarrollo territorial sostenible. Esto significa que es necesario realizar transformaciones institucionales que impulsen la armonización de las funciones misionales para la formación integral, la reconceptualización del Bienestar Universitario, la transformación digital y el Modelo Interse-des. El fin, por supuesto, es consolidar una universidad autónoma y sostenible para el siglo XXI.

El Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación (2018-2024)

Los Planes Globales de Desarrollo (PGD) formulados en los periodos 2018-2021 y 2022-2024 de la Universidad Nacional de Colombia son lo que aquí hemos llamado el Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación. Estos se circunscriben en la trascendencia histórica y social de la Institución, además de hacer parte de una mirada estratégica al 2034. Este plan fue esbozado por la comunidad universitaria en los recientes años, principalmente, a través de:

- Las discusiones, reflexiones y apuestas formuladas como resultado del trabajo de los claustros y colegiaturas de finales de 2018. Estos fueron logrados mediante la participación de más de 10 mil integrantes de la comunidad quienes construyeron mancomunadamente el PGD 2018-2021, fundamento de la primera etapa del Plan Estratégico Institucional, también llamado Plei 2034.
- La autoevaluación con fines de acreditación institucional. Fue llevada a cabo con la participación de profesores, estudiantes, administrativos, egresados, pensionados, padres de familia y demás agentes que interactúan desde el sector privado y estatal con la Universidad.
- La heteroevaluación realizada en el segundo semestre de 2020 por los 25 académicos nacionales e internacionales que integraron el grupo para la acreditación institucional.
- El trabajo de formulación del Plei 2034, construido con base en las reflexiones, planteamientos y visiones de la comunidad universitaria

a través de los talleres y mesas de trabajo con el apoyo necesario de expertos externos.

- Mesas de trabajo de administrativos, egresados y pensionados en el 2021, entre otras actividades adelantadas por la Vicerrectoría General con relación a la planeación estratégica de corto y largo plazo. En las mesas se orientó, a través de una encuesta de preguntas abiertas y talleres de cocreación, el Plei 2034 y el PGD 2022-2024.
- Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y los ocho focos de la Misión Internacional de Sabios 2019. Anexamos a estas la Declaratoria de Emergencia Climática realizada por el Consejo Superior Universitario (CSU) en 2021, que definió como asunto prioritario de gestión las acciones y programas para mitigar el impacto del cambio climático en las poblaciones.

Estos acuerdos implicaron la participación de todos los actores de la comunidad, en consecuencia, se dispuso de una serie de espacios e instrumentos para recoger aportes y opiniones, con documentos insumo, herramientas pedagógicas e instrumentos de participación digital. Bajo este amplio marco de discusión y enriquecimiento de los PGD, se buscó potenciar las capacidades de nuestra comunidad universitaria para aportar soluciones estructurales a las diversas crisis sociales y planetarias, a las que nos enfrentamos en la actualidad como seres humanos y ciudadanos del mundo. Además, definió estrategias y programas para la construcción de nación desde los territorios y el logro de la paz con equidad e inclusión.

En consecuencia, el contenido de la propuesta rectoral, que en su conjunto orientó los PGD de ambos periodos, estuvieron estructurados de forma coherente y continua alrededor de cuatro grandes ejes estratégicos identificados. Estos ejes tuvieron en cuenta la armonización de las funciones misionales para la formación integral, el liderazgo académico nacional en un entorno global, la construcción de nación y paz sostenible desde los territorios, y la universidad autónoma y sostenible. A continuación, presentamos estos cuatro ejes:

- Formar ciudadanos socialmente responsables como agentes de cambio ético y cultural. La armonización de las funciones misionales alentará la participación de los estudiantes en la gestión del conocimiento, con currículos abiertos y flexibles, sustentados en las artes, humanidades, ciencia, tecnología e innovación. Es decir, formar a profesionales íntegros con altísimas calidades humanas y ciudadanas.
- Fortalecer el carácter nacional de la UNAL con la participación y el desarrollo equilibrado en nuestras nueve sedes para ser un actor propo-

tivo en el Sistema Nacional de Educación, fomentando la innovación pedagógica y científica para la gestión del conocimiento, la articulación y cooperación entre las instituciones del sector, del Estado, los sectores productivos y la sociedad, y llegar a cada rincón del país. Así forjamos un proyecto de nación, buscando soluciones a las necesidades del país y desarrollando nuestras propias capacidades.

- La Universidad como constructora de paz desde los territorios, como generadora de transformaciones culturales, científicas y tecnológicas, contribuyendo a la reconstrucción del tejido social y el desarrollo sostenible para la equidad. Mediante las nueve sedes buscamos integrar a los actores para promover la creación artística, científica, tecnológica, la innovación y la competitividad, acorde a las necesidades de cada localidad y región, en el marco de un proyecto general de nación.
- El desarrollo sostenible, con una gobernanza que promueva el liderazgo colectivo y el crecimiento colaborativo de la Institución. Con una normativa coherente en todos los niveles, construida desde las particularidades de cada sede, descentralizada y con mecanismos que permitan el seguimiento, evaluación y mejoramiento constante de la Universidad. Esto debe estar soportado en un sistema de gestión de calidad, en un sistema nacional de planeación y en la transformación digital que involucre el cambio cultural en materia organizativa.

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

Los cuatro cambios o transformaciones culturales (la armonización de las funciones misionales para la formación integral, la reconceptualización del Bienestar Universitario, la transformación digital y el Modelo Intersedes) son los componentes clave que permean, soportan, orientan y se implementan en todos los ejes y los programas estratégicos de los PGD de esta administración rectoral. Estos encauzan el número de opciones posibles de la acción institucional, al establecer prioridades para llevar a cabo las distintas tareas. Su supervisión y aplicación ha requerido el concurso de toda la comunidad universitaria, pues no solo involucran decisiones y gestiones de los niveles directivos, sino que requieren, para transformar la realidad presente y futura, ajustes graduales de valores, creencias y comportamientos individuales e institucionales, que se dan efectivamente en la realidad y que son evidenciables inicialmente como respuestas novedosas y luego se incorporan como respuestas apropiadas colectivamente.

Las transformaciones culturales indispensables para la Universidad

La UNAL tiene que acometer tareas de transformación cultural en ejercicio de su autonomía. Nuestra comunidad académica (inquieta, curiosa, creativa y proactiva) ha identificado múltiples necesidades de transformación en diferentes dimensiones. Aquí una síntesis conceptual y un informe de los desarrollos principales respecto a los cuatro motores de transformación cultural de nuestra institución como Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación (2018-2024).

La armonización de las funciones misionales para la formación integral

La Universidad Nacional de Colombia busca cumplir cada vez mejor su propósito superior de aportar a la construcción de nación a través de la armonización permanente de las funciones misionales que definen su ser institucional, a saber: la docencia, la investigación y la extensión. El primero de los cambios culturales que realiza la UNAL, como agente transformador de la realidad material, intelectual y cultural de los colombianos, corresponde a los miembros de su comunidad, a través de la formación integral. Esta formación implica el desarrollo tanto de las aptitudes que exige el ejercicio responsable de las funciones propias de una disciplina o profesión y la búsqueda de la excelencia en su desempeño, como de las actitudes que permiten la convivencia pacífica, la construcción de un propio proyecto de vida convergente con el proyecto colectivo, el disfrute cultural y el ejercicio de la ciudadanía solidaria y democrática.

Qué entendemos por armonización misional y formación integral

Las universidades del país y del mundo tienen el imperativo de acelerar y amplificar una serie de innovaciones pedagógicas; transformar la interacción de las y los estudiantes con sus docentes; garantizar la equidad y el enfoque de género, favorecer la participación de las personas con discapacidad, de la interculturalidad; integrar el bienestar universitario desde la formación, al igual que las artes, la actividad física y el deporte; repensar la investigación en cocreación e incidencia con las comunidades, etc. (Unesco, 2021). De esta forma, la formación integral debe ser el motor fundamental de la educación; debemos desarrollar en los estudiantes actitudes ciudadanas y aptitudes cognitivas para que sean capaces de potenciar liderazgos colectivos y transformadores que cambien los territorios, gestionando el conocimiento para el bien común. Para lograr este objetivo, las instituciones universitarias deben construir procesos colectivos que atiendan la complejidad de la formación, la flexibilidad académica, la integración del aprendizaje entre disciplinas y la formación integral desde los planes curriculares, como punto de partida para vigorizar la educación superior en el país.



Laboratorio de Propiedades Biológicas y Químicas, Sede La Paz

La formación es un proceso permanente que se desarrolla en el aula y fuera de ella. Los estudiantes y los profesores se forman en la docencia, investigación, extensión y demás actividades de la vida universitaria. La armonización de las funciones misionales potencia a cada una de ellas y enriquece el proceso de formación integral. Por tanto, la formación es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida, con una base científica, ética y humanística que sirve de fundamento al desarrollo de una conciencia crítica y que nos oriente a actuar responsablemente y a liderar creativamente procesos de cambio en la sociedad. Los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia se forman como ciudadanos libres, dispuestos a la comprensión y al diálogo, que se orientan por valores democráticos y asumen su compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.

La formación integral se da en la interacción y en la autoformación que propicia la universidad como espacio de apropiación del conocimiento acumulado y de preparación para la vida productiva, pero además de aprendizaje de la solidaridad, de la escucha y del respeto por el otro y por lo otro. Es decir, establece un espacio de reconocimiento de las propias limitaciones y capacidades, de desarrollo de las actitudes ciudadanas y descubrimiento de nuevas, distintas y quizás mejores formas de vivir, convivir y habitar el mundo. Así, las posibilidades de desarrollar las capacidades humanas se multiplican en la vida

universitaria cuando se armonizan las funciones misionales, cuando se interactúa con otros en la vida social y cultural de la Universidad y cuando se trabaja con la comunidad y con otros actores sociales. La vida cultural de la UNAL, los grupos de reflexión y los encuentros alrededor de temas que escapan a las clasificaciones disciplinarias, el intercambio de experiencias vitales a través del arte, el deporte, la amistad, el juego y la fiesta, ofrece diversas y muy ricas ocasiones de formación integral.

Entendemos la formación integral como el desarrollo de las diferentes capacidades biológicas, sociales, culturales y humanas. Esta permite a cada miembro de la comunidad universitaria avanzar en su formación como ciudadano autónomo y socialmente comprometido para servir mejor a los fines en los que se expresa la responsabilidad de la Institución con el país. Los profesionales e investigadores de la UNAL se forman para mantener una relación profunda y activa con el conocimiento y para vivir el placer de aprender permanentemente gracias a una voluntad de saber que les permite ver las dificultades como retos estimulantes. Su experiencia en la universidad los prepara para comprometerse solidariamente con quienes requieren su apoyo y para trabajar por el país en la perspectiva de la equidad, la inclusión, el reconocimiento de la riqueza de la diferencia y el cuidado de sí mismos, de los otros y del planeta. El liderazgo colectivo y transformador de los profesionales y ciudadanos integrales formados en la Universidad Nacional de Colombia, les permite transformar la realidad junto a otros, trabajando por objetivos compartidos, no imponer un punto de vista, sino promover la participación, recoger las distintas voces y construir sumando voluntades y capacidades diversas a través del diálogo.

Enfoques y principales líneas de acción

Varios enfoques y acciones han permitido avanzar en la armonización de las funciones misionales para la formación integral en la universidad. Destacamos los principales:

Recuperar el sentido original del componente de fundamentación: ya que este se venía reduciendo a una serie de cursos básicos de la disciplina o profesión, se implementaron los «estudios generales» o «año de fundamentación». Como señala el Acuerdo 033 de 2007, los programas académicos tienen tres componentes: el de fundamentación, el disciplinar o profesional y el de libre elección. El componente de fundamentación, que contextualiza el campo de conocimiento desde una perspectiva de ciudadanía, humanística, ambiental y cultural, en el entorno institucional, nacional e internacional de su desarrollo, le permite al estudiante adquirir herramientas básicas para su vida académica, comprender su responsabilidad social y avanzar en su formación integral. El componente de formación disciplinar o profesional aporta las bases y herramientas, preparando a los

estudiantes para el ejercicio de la misma. El componente de libre elección le permite la profundización en una problemática, el ejercicio del diálogo interdisciplinario, la participación en tareas y proyectos de investigación o de extensión, el contacto con la comunidad o con la empresa, avanzar en un posgrado y adquirir la conciencia del valor social de lo que aprende.

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

La evaluación de la reforma académica: transcurridos más de 10 años del Acuerdo 033 de 2007 del CSU, requería una evaluación de sus logros, de las tareas pendientes y de su vigencia. Para tal fin se analizaron diferentes aspectos como la evolución de los planes de estudio producto de esta reforma, el impacto financiero que ha tenido su implementación, las percepciones sobre los principios expuestos en el Acuerdo 033, además de su puesta en marcha, y la evolución que se ha logrado en la pedagogía en la UNAL. Asimismo se adelantó una evaluación de los programas de admisión especial PAES y PEAMA respecto a su articulación con la investigación y extensión, el desempeño de los estudiantes admitidos por estos en comparación con los matriculados que no pertenecen a ellos, su impacto regional y las modalidades pedagógicas implementadas en las sedes de presencia nacional. Por esto mismo, se ha construido una hoja de ruta para realizar los ajustes al Acuerdo 033 de 2007 a partir de las recomendaciones concluidas a partir de la evaluación.

La consolidación de los Grupos de Estudio Autónomo (GEA) y de la Escuela Nacional de Pares Tutores (ENPT): estos agentes germinaron en la Sede Bogotá y se extendieron a las demás sedes y se han convertido en componentes claves para fortalecer la autonomía y el desempeño académico de los estudiantes, pues fortalecen los conocimientos y habilidades relacionados con los procesos de aprendizaje significativo, especialmente en los estudiantes de las regiones PEAMA. Los pares

tutores altamente calificados, a través de talleres de reflexión pedagógica, de constantes procesos de observación y retroalimentación de la práctica tutorial, son los mejores compañeros de estudio de la UNAL, como se podrá observar en el segundo capítulo de este libro.

Estimular y replicar diversas experiencias significativas pedagógicas de la Universidad: estas acciones se sustentan en el ideal educativo expresado en los fines misionales y en la reforma académica y es, a partir de ello, que es posible reconocer los avances de la pedagogía contemporánea. Ha implicado el compromiso de los profesores y de los estudiantes hacia el aprendizaje permanente y ha exigido una reflexión colectiva y sistemática tanto de profesores, como de investigadores sobre los problemas pedagógicos, así como sobre el carácter formativo de la investigación y la extensión. La pandemia evidenció que existe una gran voluntad por parte de muchos docentes para comprender mejor los problemas de la enseñanza y la capacidad innovadora y creativa de nuestros académicos.

Existen múltiples estrategias pedagógicas y apenas estamos descubriendo las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías para enriquecer y multiplicarlas. Las nuevas pedagogías promueven el reconocimiento del estudiante como sujeto activo del aprendizaje; la importancia del trabajo en grupo o del diálogo entre pares; la necesidad de que lo aprendido tenga un significado y pueda relacionarse con aprendizajes previos (los recoja, los desarrolle, los cuestione y de vele su validez y limitaciones); el empleo de lo aprendido para explicar situaciones o resolver problemas; la atención al papel que juegan las actitudes y las emociones en la apropiación del conocimiento; y la evaluación orientada al mejoramiento continuo, comprendida como espacio de aprendizaje y de reconocimiento del camino recorrido, de sus dificultades y de las posibilidades de acción abiertas. Estos distintos aspectos están claramente presentes en el aprendizaje basado en problemas o proyectos, así como en el trabajo colaborativo y en la reflexión sobre la propia experiencia, sobre la vida colectiva y sobre el contexto que ya se insertaron en los programas PEAMA y en diversos diseños curriculares de facultades, escuelas e institutos.

Así tenemos ya experiencias transformadoras importantes, como se verá en el capítulo dos, que acogen diversas estrategias pedagógicas. Entre ellas tenemos:

- El aprendizaje basado en problemas o en proyectos (ABP) como base de la formación investigativa que trata de acercar las actitudes y las formas de trabajo de la investigación a la docencia, e implica una relación activa con el conocimiento y forma en el *ethos* de la investigación.
- El aprendizaje situado, basado en la experiencia y orientado a estudiar y resolver problemas del contexto, clave en la comprensión del papel social del conocimiento y en el descubrimiento de las posibilidades de

contribuir al mejoramiento de la vida colectiva. Esta forma de aprendizaje es especialmente relevante en las actividades que se adelantan con las comunidades regionales y, en general, en los espacios en los que se trabaja en proyectos conjuntos con la sociedad, la empresa y el Estado.

- El aprendizaje colaborativo, basado en la comunicación, en los objetivos compartidos, en el intercambio de saberes, en la búsqueda y construcción de acuerdos y en el apoyo mutuo, coherente con la formación de valores como la solidaridad, el respeto por el otro, la escucha activa y el compromiso con el trabajo colectivo. Sobra señalar la importancia que esta forma de trabajo tiene en la formación ciudadana. El trabajo colaborativo de los docentes alrededor de problemas pedagógicos es quizás la estrategia más eficaz para la necesaria formación de los profesores.
- El aprendizaje autónomo, que se desarrolla a su vez en aprendizaje colaborativo en los Grupos de Estudio Autónomo (GEA), en el que se reúnen los estudiantes con dificultades en ciertas asignaturas y trabajan con el apoyo de pares tutores. Allí se estimula la disposición a pensar, a decidir y actuar, además de la disposición a prever, valorar y asumir responsablemente las consecuencias de las acciones propias. La experiencia de los GEA y los pares tutores es un buen ejemplo de lo que la Universidad puede aprender de sí misma. La tutoría recoge los aportes de las nuevas pedagogías. El buen tutor presta atención a su interlocutor, lo espera, lo cuida, desea que comprenda y, si inicialmente no lo logra, no se da por vencido.

El modelo de universidad intersedes ha permitido a su vez que los problemas y avances de formación integral y en el modelo pedagógico de cada sede se asuman como problemas y avances de la Institución en su conjunto. Esto significa compartir aprendizajes, logros, iniciativas y prácticas pedagógicas exitosas desde el lugar en donde se producen e irradiar referencias y propuestas de trabajo posibles para el resto de la universidad. No se trata de concebir esas experiencias como modelos universales de acción, sino de aprender de ellas, de examinar críticamente sus ventajas y dificultades y de reconocer la posibilidad de extenderlas a otros contextos con las modificaciones que sea necesario hacer para adecuarlas a las condiciones específicas de esos nuevos contextos. La universidad intersedes aprende así de ella misma permanentemente.

Más allá del modo como se potencia la capacidad de servicio al país y como se amplían las posibilidades de conocerlo y articular esfuerzos para resolver los grandes problemas nacionales, la universidad intersedes hace posible una gran transformación pedagógica a partir del aprendizaje mutuo. Algunas facultades de las sedes andinas, por ejemplo, son fuertes en el aprendizaje investigativo, basado en problemas y proyectos; las de presencia nacional son especialmente

ricas en iniciativas de trabajo con la comunidad y en el tratamiento de los problemas del contexto.

La renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad: esto fue posible gracias a la mejora continua a través de los procesos de autoevaluación y evaluación externa de los programas curriculares, con base en los principios de autorregulación consecuentes con las metas institucionales y los referentes de evaluación reconocidos nacionalmente por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y otras agencias particulares. La UNAL logró la renovación de su acreditación para las nueve sedes por el máximo de tiempo posible, es decir, 10 años. Nuestra institución se encuentra acreditada, en el conjunto de sus sedes, en virtud de la calidad de sus programas académicos, su organización, funcionamiento y gracias al cumplimiento de sus responsabilidades sociales. Vale mencionar, precisamente, que dicha renovación ha sido posible gracias al nuevo Modelo Intersedes de la UNAL, pues ha permitido compartir nuestras experiencias, trabajo y saberes con las comunidades, impulsando la gestión del conocimiento para la solución de problemas sociales al más alto nivel.

Alcanzar esta distinción fue un proceso de largo aliento que involucró a profesoras, profesores, estudiantes, egresados y personal administrativo, así como a las distintas comunidades que habitan los territorios donde nuestra institución hace presencia. Gracias al riguroso proceso de autoevaluación que realizamos contamos con una detallada radiografía de lo que hacemos para mejorar nuestras labores de docencia, investigación y extensión, y nuestro impacto en la sociedad.

Así mismo, como parte del proceso de aseguramiento de la calidad de la Universidad, la armonización estratégica responderá en los próximos años de manera explícita a los nuevos lineamientos presentados en el Acuerdo 2 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU, 2020). Este documento presenta la actualización del modelo de Acreditación de Alta Calidad y define, como uno de sus aspectos fundamentales para garantizar la alta calidad en las instituciones, la consolidación de un sistema interno de calidad que soporte el desarrollo y la apropiación de una cultura de autoevaluación y autorregulación en pro del mejoramiento continuo. El objetivo es que esta consolidación permita evidenciar logros institucionales, el desarrollo efectivo y permanente de las funciones misionales de la Institución y las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales, de bienestar y de extensión asociadas con ellas. Para esto vale recalcar la importancia de la coherencia que debe existir con los propósitos estratégicos declarados; es decir, una articulación efectiva entre los procesos académicos y administrativos que permitan la concreción de su misión, soportado en sus planes de desarrollo u otros documentos que den orientación estratégica a la Universidad.

En la UNAL entendemos que la acreditación de alta calidad es un medio para consolidar nuestra responsabilidad en la construcción de una sociedad más justa y equitativa, pues implica el trabajo coordinado con las distintas instituciones de educación superior del país, además de la cooperación con nuestros pares de América Latina, el Caribe y del resto del mundo. El futuro de nuestras universidades es también el futuro de nuestras sociedades.

El fortalecimiento del Sistema de Investigación y Extensión (SIEUN), la consolidación de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU), los Centros de Pensamiento, los Centros de Excelencia, el Sistema de Laboratorios de la UNAL, la creación Méntor y Rotorr: junto a la construcción de alianzas y la suscripción de convenios nacionales e internacionales (837 convenios vigentes al 2022, de los cuales 647 son internacionales y 190 nacionales), la movilidad estudiantil y docente, las convocatorias de investigación, extensión, creación e innovación, han promovido el intercambio de saberes en las diferentes áreas estratégicas de gestión de conocimiento, el liderazgo colectivo y el trabajo colaborativo e interdisciplinario interesedes para contribuir a la solución de las necesidades y problemáticas institucionales, regionales, nacionales o globales estratégicas.

La Universidad Nacional de Colombia en los dos últimos trienios ha buscado identificar y socializar las capacidades de los grupos de investigación, semilleros y laboratorios en las diferentes áreas estratégicas de la gestión de conocimiento a través de diversos mecanismos como las convocatorias internas. Así mismo, ha propiciado los encuentros entre grupos de investigación y creación artística en los que se han señalado los problemas interdisciplinarios locales, regionales, nacionales o globales de la sociedad que la UNAL debería investigar a corto, mediano y largo plazo. De esta manera se contribuye a la gestión de nuevo conocimiento, la gestación de alianzas entre actores nacionales e internacionales, la exploración de formas de financiación a través de consorcios y de redes de cooperación, la apropiación de la cultura metrológica y el fortalecimiento de los laboratorios.

Las nueve sedes de la UNAL con sus programas y equipos de Innovación, Transferencia y Emprendimiento (ITEM) a través del Modelo Intersedes apoyan la consolidación de los ecosistemas de ciencia, tecnología e innovación en sus regiones de influencia. Han establecido alianzas estratégicas con entidades a nivel nacional como Innpulsa o, en la región de Manizales, con el sector productivo, así como con prestigiosas entidades como el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Esto ha aumentado significativamente la participación de la UNAL en ferias de innovación y emprendimiento en todos los rincones del país.

Rotorr es una buena expresión de esto. Creada por la Universidad en alianza con el Fondo de Empleados Docentes de la Universidad Nacional (FODUN), esta corporación se dedica a la intermediación en la inversión de proyectos e iniciativas científico-tecnológicas para conectar el capital con los emprendimientos

altamente innovadores, potenciando así los emprendimientos tipo *spin-off* de las instituciones de educación superior en Colombia y de los actores tanto públicos como privados, nacionales e internacionales. Será el puente entre los grandes innovadores que se encuentran en el sistema de ciencia, tecnología e innovación del país, con inversores especializados y capital relacional. De esta forma, ponemos a disposición de los colombianos una poderosa herramienta para la creación de una verdadera sociedad basada en el conocimiento.

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

Con esta normativa involucramos a nuevos actores del sistema universitario UNAL para que hagan parte de la estructura de la función misional de extensión. Se constituye entonces un Comité Nacional de Extensión en el cual estarán, entre otros, un delegado o delegada por cada una de las comisiones de área del Consejo Académico, así como dos representantes profesoriales y dos representantes estudiantiles.

Una importante novedad aquí es el entendimiento de la extensión como un proyecto, que requiere una adecuada formulación, con mecanismos de seguimiento y gestión del riesgo. De igual forma, incluye la formación para la extensión, en el que se crea un programa estratégico para fortalecer las capacidades en gestión financiera, relacionales y éticas del capital humano que interviene en la gestión y ejecución de estos proyectos. Esto permite prevenir la ocurrencia de riesgos litigiosos, patrimoniales y de imagen para la Universidad. Al reafirmar la importancia de los proyectos de extensión para la armonización de las funciones misionales, hay una apertura para que la comunidad universitaria presente propuestas con objetivos, procesos y fases cuyos criterios son de pertinencia académica y social.

Respecto al tema de propiedad intelectual, esta normativa recoge importantes logros como propender por que la UNAL pueda hacer uso no exclusivo, gratuito y con fines académicos de los productos académicos de extensión en acuerdos de voluntades. Asimismo la Institución puede conservar la titularidad

de los derechos de propiedad intelectual sobre activos de conocimiento previos que sean utilizados en proyectos de extensión o, incluso, tiene la capacidad de incluir, en la normativa interna, nuevas disposiciones sobre la propiedad intelectual y extensión. Esto puede traducirse, por primera vez en 20 años, en la necesidad de formular un nuevo reglamento institucional de propiedad intelectual. Entendimos, entonces, la urgencia de crear una modalidad de innovación, transferencia de conocimiento y emprendimiento, evolución natural de la de gestión tecnológica e innovación; y derogar las resoluciones que venían reglamentando la modalidad de extensión de gestión tecnológica e innovación, lo cual incluye la creación de empresas *spin-off*. Algunos de estos alcances serán establecidos en sus respectivas reglamentaciones.

Un componente disruptivo para la UNAL, que queda en esta nueva normativa, es integrar como modalidades de extensión la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH) y la gestión operativa y financiera de programas curriculares de formación técnica profesional y tecnológica. Nos referimos a proyectos de extensión que operan programas curriculares de formación técnica profesional y tecnológica, financiados por fuentes externas para la formación de cohortes específicas de estudiantes. Esto nos remite a la necesidad de aportar a la formación integral de la educación técnica y tecnológica en nuestro país, desarrollando actitudes ciudadanas y aptitudes cognitivas apropiadas. Al igual que la formación universitaria, la educación técnica y tecnológica debe estar bien fundada y construirse sobre los aportes de las seis áreas del conocimiento, de manera interdisciplinar. La formación integral en estos currículos requiere nuevos espacios de reflexión sobre la importancia de la formación ciudadana requerida para asumir la responsabilidad que implica gestionar socialmente este conocimiento.

La educación técnica y tecnológica debe ofrecer diferentes perspectivas para la resolución de problemas, preparar para circunstancias que exigen capacidad de interpretación e innovación y reconocer la relevancia del desarrollo de cada individuo más que el uso de las tecnologías, para impactar de maneras ricas los diferentes contextos sociales ejerciendo un liderazgo colectivo y transformador. Las universidades y la sociedad en su conjunto deben apostar por un cambio cultural que reconozca el valor de la educación técnica y tecnológica. Nuestra tarea como académicos es seguir nutriendo, desde la colaboración, el debate sobre este tipo de formación y sobre su papel en la construcción del futuro del país.

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

La reconceptualización del Bienestar Universitario para el «bien ser y buen vivir»

La UNAL ha mantenido su liderazgo nacional e internacional a pesar de las crisis de orden social, sanitario o económico, etc., a las que se ha enfrentado especialmente en los últimos años. Nuestro compromiso con la educación de calidad y la protección del bienestar y la salud de los integrantes de la comunidad universitaria en la gestión social de la pandemia no solo mantuvo a la Universidad Nacional viva, activa, solidaria y sostenible, sino que además le aportó una gran cantidad de enseñanzas para superar estos momentos críticos y crecer en medio de las dificultades. Estos aprendizajes fueron posibles gracias a nuestra comunidad académica y a la construcción colectiva de pilares sólidos que nos permitieron mantener nuestras fortalezas a pesar de los cambios, pues son estos los que hoy favorecen la discusión sobre la necesidad de reconceptualizar el Bienestar Universitario.

Qué entendemos por Bienestar Universitario a partir de su reconceptualización

En el marco del planteamiento del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación, se entiende el Bienestar Universitario como una política estratégica fundamental para que la comunidad universitaria consolide sus proyectos de vida. Es importante para nuestra institución captar en su complejidad cada vida y proyecto, por lo que aspiramos a consolidarla armónicamente con el ser y hacer universitario y, en respuesta al compromiso ético, con la dimensión social y nacional para así superar los múltiples retos que tenemos como sociedad y habitantes de una *casa común*.

Al enfocarse la reconceptualización del Bienestar Universitario en el concepto del «bien ser y buen vivir», implica promover el desarrollo humano integral de las personas que conforman la comunidad universitaria. Así se permitirá que participen plenamente de la vida universitaria, acceder al conocimiento y expresarse adecuadamente o llevar y promover una vida saludable. Del mismo modo será posible enriquecer la sensibilidad, ser respetados y respetar a otros, cuidar y proteger a otros seres vivos, armonizar con la naturaleza, vivir en un ambiente sano, estar integrados socialmente con principios y valores éticos que les permita la toma responsable de decisiones y el ejercicio de su autonomía, con el propósito de alcanzar una «vida buena», una «vida digna», un «bien-ser-estar» en comunidad.

En consecuencia, el proyecto de vida de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria está ligado profundamente a la Institución, que requiere repensar la organización para gestionar los programas, proyectos y estrategias que permitan el desarrollo humano con un enfoque de capacidades. Cada integrante de la comunidad es un agente de cambio y transformación que debe

aportar al propósito común, desde su historia de vida, capacidades e intereses, pues es la diversidad la que nos hace fuertes y permite resolver las múltiples necesidades sociales y los retos planetarios. Ello implica el desarrollo de capacidades sensibles, creativas, intelectuales y vitales en coherencia con los roles sociales de cada persona como individuo y como parte de un colectivo. Esto significa que el Bienestar Universitario se soporta en la corresponsabilidad que cada miembro de la comunidad tiene frente a la construcción de su propio bienestar y el de los demás, a partir de aprovechar las posibilidades de formación y desarrollo personal y colectivo que ofrece la Universidad.

Enfoques y principales líneas de acción

En la Universidad Nacional de Colombia construimos país en colectividad y a través del diálogo, el respeto y el reconocimiento por la diferencia, con valores éticos de transparencia, solidaridad, legalidad y probidad. En este sentido, la Universidad reconoce el valor de la diferencia y la diversidad como principales activos de la Institución, sustentando en la riqueza cultural y patrimonial de las nueve sedes a lo largo del territorio nacional que constituyen una comunidad diversa, plural e incluyente. La UNAL cuenta con condiciones propicias para el desarrollo del concepto del «bien ser y el buen vivir», con la finalidad de materializar y consolidar las oportunidades de mejoramiento de las condiciones para la docencia, la investigación y la extensión. En este sentido, se requiere un permanente diálogo constructivo para mejorar nuestra convivencia como una comunidad ilustrada, intergeneracional, diversa, plural e inclusiva. A continuación, algunos resultados gruesos de esta transformación cultural.



Reconceptualizar el Bienestar Universitario es necesario para favorecer la calidad de vida de nuestra comunidad. Facultad de Ingeniería de la UNAL, Sede Bogotá

La reconceptualización del Bienestar Universitario desde la perspectiva del «bien ser y buen vivir»: es ante todo una transformación de carácter político, pues implica transitar hacia una universidad que define el propósito superior del Bienestar Universitario como el cuidado de la vida en todas sus manifestaciones, la vida propia, la de los demás, la vida universitaria, la vida del planeta.

Transitar hacia el horizonte conceptual propuesto requiere ajustar y actualizar el marco normativo institucional para que respalde la misión renovada del Bienestar Universitario. De este modo será reposicionado en la estructura organizacional para actualizar su constitución y operación, imprimir un nuevo carácter al manejo de los asuntos convivenciales y disciplinarios en la comunidad universitaria y definir la naturaleza e instancias responsables del bienestar estudiantil, docente y administrativo. Para esto, se han venido definiendo con la comunidad universitaria los ajustes necesarios en el Estatuto General y el Estatuto Estudiantil en sus apartados sobre bienestar y convivencia, así como la actualización del Sistema de Bienestar Universitario, su organización interna, estructura, funciones, áreas, programas y financiación. En ese mismo sentido, se deberá avanzar en la armonización de la normatividad que rige los asuntos de los servidores públicos.

Fortalecer el enfoque de la inclusión para el fomento de la equidad: integrado a la consolidación de programas y proyectos, entre los que se encuentran la evaluación y actualización del Protocolo Para la Prevención y Atención de Casos de Violencias Basadas en Género y Violencias Sexuales en la Universidad Nacional de Colombia y la construcción de la Ruta de Acompañamiento a la Comunidad Universitaria: Interacciones con Estudiantes con Discapacidad, impulsados por el Observatorio de Asuntos de Género y el Observatorio de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad.

Desde el Observatorio de Asuntos de Género, cuerpo colegiado encargado de evaluar las disposiciones del Protocolo Para la Prevención y Atención de Casos de Violencias Basadas en Género y Violencias Sexuales y la Ruta de Atención allí establecida, se inició un proceso colaborativo y participativo para su estudio, luego de tres años de haberse implementado. Este proceso involucró, en términos generales, a la comunidad universitaria y, particularmente, a grupos y colectivas estudiantiles. También se elaboró un estudio de caracterización de la población docente y administrativa de la Universidad desde una perspectiva de género e interseccional, con un análisis de información documental y estadística de todas las sedes. Gracias a las recomendaciones producto de estas evaluaciones y estudios, actualmente trabajamos para darle una mayor jerarquía normativa dentro del ordenamiento jurídico de la Universidad, que implica pasar de ser una resolución de la rectoría a un acuerdo reglamentado por el Consejo Superior Universitario. Así mismo, estamos ajustando el componente conceptual y acogiendo los lineamientos establecidos por la Resolución No. 14466 del

2022 del Ministerio de Educación Nacional que busca fortalecer las estrategias de prevención y detección de las violencias basadas en género así como mejorar las acciones de atención a las víctimas y su protección.

Por su parte, en el marco del «Pacto por la inclusión de todas las personas con discapacidad», del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, la UNAL trabajó con el Instituto Nacional para Ciegos (INCI) en lograr que su producción editorial llegara a personas en condición de discapacidad visual e impactar así su formación, capacitación y actualización. En consecuencia, la Coordinación de la Oficina de Edición de la Editorial UNAL preparó un listado de publicaciones para la Biblioteca del INCI con el fin de nutrir el catálogo de publicaciones en formatos asequibles con contenidos digitales inclusivos en PDF o Word y libros hablados a través de la aplicación móvil Biblioteca INCI, los cuales contribuirán a la educación inclusiva de las personas ciegas y con baja visión irreversible. También se construyó la estrategia con las rutas preliminares de acompañamiento pedagógico para apoyar la actividad docente y las rutas de apoyo a estudiantes con discapacidad y se realizó el piloto de la estrategia en las sedes Manizales y Orinoquía.

Por último, se implementaron las estrategias de comunicación para la sensibilización de los temas de equidad de género y de perspectivas de diversidad, discapacidad e inclusión en la universidad. Se desarrollaron talleres de capacitación al personal de las Oficinas de Ordenamiento y Desarrollo Físico sobre las disposiciones técnicas y normativas que favorecen la accesibilidad física en entornos educativos. Igualmente se orientó a las sedes Bogotá, Medellín y Orinoquía en las referencias técnico-normativas de accesibilidad y las compras de equipos de apoyo a la movilidad.

La política institucional de campus como «aulas»: en estas se busca que las prácticas deportivas, las actividades culturales y creativas, los espacios para el debate y la socialización, entre otros, se fomenten, apoyen y dialoguen entre las sedes para constituirse como la base principal de la formación de ciudadanos, creativos, felices y comprometidos con su comunidad. Los campus son, entonces, lugares para enseñar y aprender en conjunto a vivir plenamente entendiendo las actividades estudiantiles como un objeto de reconocimiento de créditos académicos. Estos cambios han requerido el fortalecimiento de las estrategias exitosas en el marco del Sistema Nacional de Bienestar, así como avanzar en la implementación de las fases del Plan Maestro de Alimentación, Infraestructura para el Bienestar, Alojamientos y Transporte, la promoción del enfoque de educación inclusiva para el fomento de la equidad, el reconocimiento de la diversidad e interculturalidad y el fortalecimiento de la estrategia de Universidad Promotora de Salud. A la vez, la Institución se constituye en un escenario para vivir plena y dignamente la vida con sus familias; por ello ha sido importante afianzar la gestión del Jardín Infantil, la Escuela UNAL, el IPARM y, especialmente, la Unidad de Servicios de Salud de la UNAL (Unisalud).

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

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

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

La Política Integral para Egresados y el estatuto del egresado: este tiene en cuenta los más de 350 mil egresados vivos, fuerza que nos proyecta en los territorios y construye nación, identidad y orgullo incluso más allá de nuestras fronteras. Como embajadores de la Universidad desde el compromiso, la calidad, la excelencia, el aprendizaje continuo, la ética y la responsabilidad social, los y las egresadas son la expresión del espíritu universitario que entregamos a la sociedad. Hasta noviembre de 2020, la Universidad Nacional de Colombia carecía de una Política de Egresados, elemento esencial para el mejoramiento y el fortalecimiento de las relaciones y alianzas estratégicas con sus graduados. Esta política fue construida con aportes de egresados y egresadas, de organizaciones de egresados y coordinadores de sede. Se aprobó a través de la Resolución 707 de 2020 de la rectoría, marcando un punto de inflexión significativo en nuestro compromiso con la comunidad de egresados. Bajo el liderazgo del Programa de Egresados, esta normativa se convierte en una herramienta vital para involucrar

a los graduados en las decisiones de la comunidad universitaria, contribuyendo así de manera activa a la edificación del país.

Avanzamos en la estructuración del Estatuto del Egresado ya que, en el relacionamiento y construcción de alianzas con diferentes actores, es imperativo considerar a la comunidad egresada como el cuarto estamento. Por lo tanto, hemos diseñado, desarrollado e implementado un nuevo Sistema de Información de Egresados (SIE) y consolidado la red de la comunidad egresada, siguiendo las mejores prácticas y experiencias de otras redes de egresados en todo el mundo. Desde el proceso de formación se ha reflexionado sobre los compromisos asumidos como egresados de una universidad pública, procurando el desarrollo de liderazgos colectivos y transformadores en sus contextos de influencia. Así, el Estatuto y la Red de Egresados buscan incrementar notoriamente la participación de estos en la misión de la Universidad y en sus políticas institucionales. Los y las unalistas se destacan por su capacidad para contribuir a otros procesos de enseñanza-aprendizaje.

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

La transformación digital institucional

Los escenarios locales y globales contemporáneos, tanto educativos como sociales, económicos y culturales requieren transformaciones profundas de las instituciones, no solo adaptaciones paliativas. En la actualidad, los cambios culturales más importantes se han visto potenciados y soportados por una transformación digital necesaria, vista como la movilización organizacional impulsada y mediada por la tecnología. Sin embargo, sus implicaciones van más allá de la innovación tecnológica. Al avanzar hacia la transformación digital no solo se complementa la formación presencial con espacios virtuales que agilizan la transferencia de

información, sino que se puede generar una nueva cultura institucional basada en relaciones que se dan sobre un plano de igualdad en la transmisión de saberes (docencia), en la receptividad a nuevas ideas (investigación) y en la capacidad de proyectarse hacia la comunidad extendida que es la nación (extensión). De esta manera, nuestra visión de la transformación digital ha apuntado a fortalecer la relación entre conocimiento y democracia en múltiples dimensiones.

Qué entendemos por transformación digital

Con la era digital aparecen nuevos paradigmas que implican un cambio en los procesos, valores y uso del conocimiento. Para el caso de las universidades se requiere una transformación de toda la organización (Freire y Schuch, 2010). De ese modo, la transformación digital es una estrategia que implica una revisión exhaustiva de modelos organizacionales, procesos, personas e infraestructura, con un enfoque centrado en el usuario, en la mejora operacional y en los datos (Calzado, 2016). A esto se suma el *lean management* (o *lean thinking*) y específicamente el *lean higher education* (LHE) como una estrategia basada en principios y prácticas para generar una nueva cultura universitaria que supere las expectativas de la comunidad. Esto se logra con la generación de valor, optimización del uso de los recursos, simplificación de procesos y convirtiendo a la Institución en una organización de aprendizaje (Balzer, 2010).

Así, la transformación digital institucional es entendida en la Universidad Nacional de Colombia como el cambio cultural mediado por la tecnología centrada en el humano, una herramienta para emprender innovaciones formativas, de investigación, extensión, así como un instrumento fundamental en el modo como la Institución se relaciona consigo misma, con los territorios del país y con el mundo. La transformación digital se concibe como formas de organización, relacionamiento y gestión académico-administrativa flexibles, descentra-



La transformación digital de la UNAL se expande y crea nuevas plataformas educativas

lizadas y livianas, que permitan la toma de decisión de manera más horizontal y democrática, además de acceder a formas de trabajo por procesos más eficientes y efectivas. El centro de la transformación digital en la UNAL es el ser humano, concebido como el agente del cambio requerido para la construcción de nación, con responsabilidad ética y social.

Enfoques y principales líneas de acción

La UNAL venía desarrollando desde hace algunos años una importante discusión y reflexión sobre la transformación digital. En esta rectoría se impulsó el tránsito efectivo hacia nuevas maneras de ejecutar procesos y procedimientos misionales con ayuda de lo digital. Esto llevó a consolidar las políticas, programas y estrategias institucionales de la transformación digital de forma más coordinada e integral en este periodo rectoral con las siguientes acciones estratégicas:

La formulación e implementación de la Estrategia de Transformación Digital: necesidad que se hizo evidente en el empalme rectoral de 2018. A partir de la identificación del problema para avanzar en la maduración de este proyecto, se convocó a profesores expertos de las sedes Bogotá, Manizales y Medellín, para constituir un grupo que fue y ha sido liderado desde el primer momento por la rectoría. El proceso inició rápidamente con el taller de lanzamiento del proyecto en Bogotá en agosto de 2018, donde se expuso que la transformación digital de la Universidad tiene como marco el Proyecto Estratégico Institucional con visión UNAL (Plei 2034). Luego de esto, continuó sin interrupciones con una secuencia de seis talleres de sensibilización en las sedes andinas y de presencia nacional, entre septiembre y octubre de 2018. Adicionalmente, el proyecto se fue nutriendo de otras experiencias, no solo en el campo de la educación superior, sino también de ámbitos empresariales.

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

La política detrás de la transformación digital: parte fundamental del cambio cultural y fundamento del plan estratégico de la Dirección Nacional de Estrategia Digital (DNED), nueva dependencia creada en 2019 a partir de la reestructuración de la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DNTIC) (Acuerdo 316 de 2019 del CSU), instancia que ejerce a su vez la secretaría técnica del Comité Nacional de Estrategia Digital, máxima autoridad en materia digital en la universidad.

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

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

- La Vicerrectoría de la Sede Bogotá está encargada de liderar para las nueve sedes la Sección de Infraestructura y Gestión de Servicios TI.
- La Vicerrectoría de la Sede Medellín está encargada de la Sección de Aplicaciones para toda la universidad.
- La Vicerrectoría de la Sede Manizales tiene la responsabilidad nacional en la Sección de Seguridad de Información.
- La Vicerrectoría de la Sede Palmira coordina todos los esfuerzos de la universidad relacionados con la Sección de Identidades Digitales.

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

Igualmente, la Rectoría y la DNED implementaron negociaciones directas con las casas matrices de las grandes compañías de servicios tecnológicos e informáticos nacionales e internacionales. En el caso de Amazon, Google, Microsoft, por ejemplo, se negociaron acuerdos bajo las mismas condiciones ofrecidas por estas empresas para las universidades públicas en Estados Unidos. Esto incluía capacitación, trabajo en la nube, escalamientos, etc. Cuando se dieron las medidas de confinamiento social e interacción virtual en la pandemia, la UNAL tuvo la capacidad de gestionar, ahora con estos socios estratégicos, el aumento de capacidad de 10 000 a 80 000 usuarios (que es la población universitaria que se conectó), y multiplicar todos los canales virtuales y remotos, especialmente, el de Google Meet.

La División Nacional Universidad Laboratorio (UNALab): esta dependencia genera iniciativas desde el 2020 para aprovechar y potenciar los distintos tipos de co-

nocimiento gestionados por nuestros investigadores, estudiantes, administrativos, grupos de investigación y *spin-off* en la gestión académico-administrativa de nuestra institución, en todas las áreas del conocimiento.

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

La transformación de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa: se realizará a partir de un análisis de la estructura de las áreas financieras y administrativas de la universidad y una propuesta de mejoramiento que se realizó en el 2019, como preparativos para la transformación digital de esta área vital. Antes de la transformación, la operación se encontraba fragmentada en los diferentes niveles nacional, de sede y de facultad. En el nivel nacional se contaba con tres áreas financieras y administrativas (Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, Unimedios y Editorial UNAL), estructura que dificultaba definir un rol estratégico y de liderazgo para la formulación de políticas, lineamientos, directrices, normativas y procedimientos relacionados con aspectos financieros y administrativos a favor de las funciones misionales de la universidad, y un rol operativo más eficiente para atender las necesidades institucionales y optimizar los recursos correspondientes al nivel nacional.

En ese sentido, se presentó una propuesta de ajuste que fue aprobada mediante los Acuerdos del Consejo Superior Universitario No. 317 y No. 318 de 2019, los cuales modificaron las funciones de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa y la planta de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia, respectivamente. De ese modo, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa pasó de tener una estructura de cuatro divisiones, dos secciones y un grupo, a solo dos áreas de trabajo articuladas (Gestión Estratégica y Gestión Operativa), aplanando la estructura organizacional de la dependencia y propiciando un trabajo mediante cadenas de valor alineadas con los procesos. A esto se suma la conformación de equipos de trabajo con dinámicas de resolución ágil de temáticas, bajo el espíritu estratégico.

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

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

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

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

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

TeleUCI y Centro de Telemedicina: hacen parte de la transformación digital que aportan a las labores del Hospital Universitario Nacional (HUN). Gracias al trabajo adelantado en el hospital de la Universidad, durante la pandemia se logró apoyar diversas regiones ante la crisis sanitaria con herramientas de este tipo y

habilitamos un centro de atención telefónica disponible las 24 horas, con el fin de atender a nuestra comunidad con apoyo psicosocial.

Desarrollos de cursos virtuales, aplicativos, Aula STEAM y 360: que el 85% de los 7500 cursos semestrales estuvieran en modalidad virtual, cumpliendo los mismos parámetros de calidad de los cursos presenciales. Desarrollamos las aulas de ideación, de innovación 360 y de STEAM. Expedimos 18425 diplomas de grado empleando la tecnología *blockchain*, lo que facilitó a los egresados el acceso a actividades laborales y a los estudios de posgrado en otras universidades de Colombia y el mundo. Desarrollamos diversos aplicativos para *web* y celulares, entre ellos Estamos Contigo UNAL, pensada para el cuidado de la salud de la comunidad universitaria en el proceso de retorno a nuestras nueve sedes. En paralelo, existen muchas otras iniciativas significativas de las que cada lector o lectora sabrá con más detalle en el segundo capítulo.

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

El Modelo Intersedes

El despliegue de la Universidad Nacional de Colombia en el territorio nacional para cumplir con su misión de ser la universidad pública por excelencia de la nación, representado físicamente en sus nueve sedes, suscita tensiones permanentes para la gestión universitaria que se ubican entre la necesidad de consensuar acuerdos nacionales para promover su unicidad, articulación e identidad institucional y la necesaria autonomía de las sedes, facultades, escuelas e institutos, para responder a las características, idiosincrasias, necesidades y dinámicas particulares de los contextos regionales y locales. Durante las décadas precedentes, la Universidad afrontó la gestión universitaria desde la lógica de un «modelo multisedes», en el que cada sede gestionaba y disponía, con un grado importante de independencia, los recursos necesarios para resolver sus propias necesidades y oportunidades. Este modelo permitió consolidar la autonomía y eficiencia de las sedes para responder a las dinámicas internas y de articulación regional. Sin embargo, terminó promoviendo una cultura de competencia entre sedes por los recursos siempre escasos, creando así un sinnúmero de inequidades hoy evidentes entre sedes y facultades.

El Modelo Intersedes que se ha venido promoviendo para superar esta situación busca, entre otros aspectos, una cultura de equidad, inclusión, liderazgos colectivos y transformadores, además de querer garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una formación de alta calidad independientemente de

Qué entendemos por un Modelo Intersedes UNAL

El Modelo Intersedes tiene cuatro dimensiones involucradas en su definición:

- La primera es un modelo de gestión y de gobernanza universitaria donde cada sede es un espacio académico desde el que, simultáneamente, se construye lo regional y lo nacional. La UNAL asume, desde este modelo, un enfoque territorial con dimensión nacional que implica actuar desde el saber universal, de cara a las realidades, problemas y procesos internos y contextuales. También actúa atendiendo la importancia de la sostenibilidad (social, financiera, ambiental) y la sustentabilidad, vistas desde una dimensión tanto ética como política (Jiménez y Novoa, 2014). El fin es generar, desde allí, sentido de pertinencia y pertenencia, y un modo de comportamiento tanto dentro de la Universidad como en su articulación externa. Desde el Modelo Intersedes, entonces, cada sede adquiere esta doble connotación: son espacios intelectuales, académicos y culturales que consolidan capacidades para el desarrollo local y regional y, simultáneamente, aportan desde la diferencia y la diversidad a la construcción de universidad y de nación.
- La segunda es un sistema de capacidades distribuidas. La sumatoria de las fortalezas, más allá de las dinámicas propias de la sede, constituyen una riqueza incomparable de nuestra institución dispuesta en cada una de sus sedes al servicio de la construcción de la nación. El Modelo Intersedes apunta a fortalecer la autonomía de cada una de las sedes para la toma de decisiones que, sin desdibujar la unicidad e identidad institucional, alcancen los mejores resultados posibles. Un ejemplo de capacidades distribuidas en las sedes, puestas al servicio del desarrollo institucional, lo constituye la Estrategia de Transformación Digital, como ya se describió. Cada una de las sedes andinas, en concordancia con sus fortalezas, asumió un componente y es responsable del mismo para toda la universidad.
- La tercera es un generador de liderazgo colectivo, colaborativo y transformador. El Modelo Intersedes busca promover la circulación del conocimiento y de las mejores prácticas académicas y administrativas. Aprender permanentemente de los otros y enriquecernos de la diversidad de las capacidades consolidadas. Desde las fortalezas de las sedes es posible dirigir programas y proyectos que beneficien a la UNAL en su conjunto. Desde esta perspectiva, ha sido posible pensar en programas de formación de pregrado y posgrado con carácter nacional, institutos nacionales de investigación y programas nacionales de extensión

universitaria. De igual manera, en los procesos administrativos hemos podido avanzar en las mejores prácticas de la gestión administrativa y financiera, incluyendo la posibilidad de formular centros de recursos compartidos entre las sedes.

- La cuarta dimensión nos indica que el Modelo Intersedes es asociativo, trabajo colaborativo y en red comprometido con el desarrollo regional como condición de un país más equitativo. Los alcances de la gestión universitaria y la responsabilidad de la comunidad académica en cada una de las sedes trascienden los límites de las preocupaciones internas, creando compromisos, entre otros aspectos, sobre el liderazgo, posicionamiento educativo y gestión del conocimiento. Estos son elementos críticos de la construcción de tejido social de las regiones y su incorporación al proyecto general de nación, dado que procuran la articulación entre los resultados de la gestión institucional con las necesidades y aspiraciones de las comunidades en los contextos regionales y de la sociedad colombiana en su conjunto; comprenden modelos de gestión orientados al desarrollo de una educación pública sostenible y sustentable; y lideran de manera colaborativa el proceso de vinculación de la comunidad universitaria colombiana a las redes globales de ecosistemas sustentables basados en conocimiento.

Enfoques y principales líneas de acción

La formulación preliminar del Modelo Intersedes, y sus desarrollos iniciales, se han sustentado en trabajos como los del Centro de Pensamiento en Transformación Organizacional con énfasis en las sedes de presencia nacional, liderado por la Vicerrectoría General. Asimismo se han generado diálogos intersedes donde se revisan los elementos convergentes de las dinámicas universitarias y establecen programas o proyectos colaborativos entre las sedes.

Hoy son muchas las acciones, iniciativas, programas y proyectos que fluyen a través del Modelo Intersedes de la Universidad. Es un marco de relacionamiento que da cuenta de capacidades y fortalezas distintivas entre las sedes, que han permitido la disponibilidad de recursos humanos, de infraestructuras y tecnologías, para atender el compromiso institucional con el desarrollo regional y el bienestar universitario. El Modelo Intersedes no reemplaza la gestión necesaria con perspectiva de equidad, para fortalecer la disponibilidad de recursos humanos, de infraestructura o tecnológicos necesarios en las sedes que con mayor urgencia lo requieran. Sin embargo, este modelo propone poner a disposición de la formación y la gestión del conocimiento, los recursos de la Universidad en su conjunto. De manera tal que, por ejemplo, una pregunta de investigación formulada por un grupo de investigación en el Amazonas pueda

hacer uso de recursos de laboratorio ubicados en cualquier otra de las ocho sedes para realizar los experimentos requeridos dentro del proceso. Por eso, a continuación, detallaremos algo más sobre distintos casos que dan sentido y significado práctico al Modelo Intersedes.

La Sede La Paz: este es un buen ejemplo del liderazgo y trabajo colaborativo propuesto en el Modelo Intersedes. Allí concurrieron las unidades académicas con programas homólogos en las sedes andinas para discutir y acordar cómo poner en marcha los procesos de formación en los seis programas de pregrado propuestos para la formación integral de científicos y profesionales capaces de liderar la transformación regional. En compañía de profesores de esas unidades académicas se formularon conjuntamente las mallas curriculares de los seis programas de pregrado, evidenciando y proponiendo interacciones entre ellos. Algunos de los profesores y administrativos de las sedes andinas han acompañado los procesos de formación de las primeras cohortes, asumiendo el reto del modelo propuesto, centrado en un ciclo de fundamentación sobre los diversos lenguajes de los saberes y priorizando los procesos de aprendizaje del estudiante en formatos de aula compartida por varios profesores. Posteriormente han sido estas mismas unidades académicas de las sedes, las que han participado en la formulación de los concursos docentes y la selección de la planta de profesores y administrativos. Como resultado, han surgido varios procesos de colaboración entre programas académicos y de gestión administrativa que potencian la idea de que las capacidades humanas, tecnológicas y de infraestructura pueden ser usadas por toda la UNAL, sin importar en qué sede se encuentren.

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

- El Comité de Crisis Salud y Bienestar: coordinado por la Vicerrectoría General con participación de Unisalud, la Dirección Nacional de Bienestar, la División de Salud y Seguridad en el Trabajo, las facultades del área de la salud y el Hospital Universitario Nacional, con articulación permanente de nuestros expertos epidemiólogos e infectólogos de todas las sedes.
- El Comité de Crisis Financiero: coordinado por la Gerencia Nacional Financiera con el apoyo de egresados prestantes de la Institución. Nos

ha ayudado a mover las finanzas, las donaciones y demás recursos complementarios para apoyar las necesidades de la comunidad universitaria ocasionadas por la pandemia.

- El Comité de Crisis Ciencia, Desarrollo Tecnológico e Innovación: coordinado por la Vicerrectoría de Investigación con participación de la Dirección Nacional de Investigación y Laboratorios, la Dirección Nacional de Extensión, la Dirección Nacional de Bibliotecas, la Editorial UNAL, la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario y la Red de Ética, Arte, Cultura, Ciencia, Tecnología e Innovación Social para la Paz (Red Paz).
- El Comité de Crisis Académico: coordinado por la Vicerrectoría Académica con la participación de la Dirección Nacional de Innovación Académica, la Dirección Nacional de Programas de Pregrado, la Dirección Nacional de Programas de Posgrado, la Dirección Nacional de Admisiones, la Dirección Nacional de Información Académica, el Grupo de Pensamiento en Estudios Generales, el Centro de Pensamiento en Educación y un número amplio de profesores e investigadores de la Universidad interesados en la educación superior.
- El Comité de Crisis Transformación Digital: coordinado por la Dirección Nacional de Estrategia Digital (DNED) con la participación de los sistemas nacionales de información, la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (OTIC) en las sedes, la Dirección Nacional de Innovación Académica, el Grupo de Transformación Digital y los integrantes del programa Universidad Laboratorio.

La Estrategia de Transformación Digital: como ya se expuso, su División de Tecnología de la DNED, cuenta con cuatro secciones en las diferentes sedes de la Universidad, organizadas bajo el Modelo Intersedes en donde cada vicerrector de sede es el líder de la estrategia digital que le corresponde para toda la UNAL.

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

En muchas otras formas el Modelo Intersedes, soportado en la interacción, el liderazgo colaborativo y colectivo, la circulación del conocimiento, nos ha permitido aportar al futuro de una universidad verdaderamente nacional, incluyente y equitativa, que pueda aprovechar su conocimiento para resolver las problemáticas apremiantes propias y de la nación haciendo uso de las capacidades consolidadas en todas las sedes. Cada uno de nosotros está invitado a esta transformación cultural para sentir que más allá del lugar de adscripción pertenecemos a una única universidad que aprende con nosotros y nos ofrece las capacidades en sus nueve sedes y desde la cual podemos aportar al desarrollo con equidad de la nación. En el Modelo Intersedes llegamos a los territorios con visiones regionales trabajando por el desarrollo general de la nación; solo una universidad nacional lo puede lograr.

Lecturas y respuestas a retos universitarios, nacionales y planetarios (2018-2024)

Nuestra universidad siempre ha estado comprometida con la solución, desde la gestión del conocimiento, a problemas como la pobreza, la violencia, la inequidad y la injusticia que dificultan los esfuerzos del país para su consolidación como nación y como democracia. Una comunidad académica, como la que integra la UNAL, se encuentra en capacidad de leer y enfrentar los desafíos académicos y científicos, no hay duda de ello. Desde este punto de vista, la Universidad Nacional de Colombia tiene la responsabilidad con la nación de interpretar los desafíos locales en un contexto global y aportar miradas integrales a los problemas complejos que enfrentamos como sociedad y como especie en ciudades y campos, en lo local, en lo nacional y lo global.

Con la fuerza de las transformaciones culturales y de las estrategias impulsadas por la UNAL, logramos aportar a la solución de los retos de país a través de:

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

- c) Gestión del conocimiento: al más alto nivel, para afianzar la educación y la formación integral, la ciencia y la tecnología como motores de la innovación social y la innovación tecnológica en las comunidades.

Consciente de los retos y desafíos que precisa la sociedad actual, la Universidad Nacional de Colombia ha realizado lecturas permanentes de su entorno y ha construido diversas respuestas y propuestas para contribuir a la superación de las causas estructurales de nuestras crisis y también de aquellas coyunturales, que en estos años recientes nos exigieron honrar la misionalidad y el compromiso con nación colombiana y con el planeta.

A continuación, trece dimensiones nos permiten organizar las líneas gruesas de acción desplegadas por la Universidad sobre su entorno en estos seis años; acciones dirigidas por el equipo directivo e impulsadas por toda la comunidad UNAL, las cuales evidencian muy bien el desarrollo de los ejes estratégicos de los PGD (2018-2024) y de las transformaciones culturales institucionales de largo aliento en el marco del Plei 2034.

La paz: de los escritorios a los territorios

La comunidad académica de la Universidad Nacional de Colombia está comprometida con la reconstrucción del tejido social y el desarrollo de los territorios para alcanzar la paz. Hace parte del propósito superior de la Institución la formación integral de ciudadanías que, en el marco de la gestión del conocimiento, contribuyan al logro de la paz y el desarrollo con equidad desde y con los territorios.

En un conflicto armado y de violencias diversas como las que ha vivido Colombia durante décadas, los acuerdos políticos, los apoyos sociales y las contribuciones académicas son fundamentales, pues aportan y nos conducen a resolver las diferencias a través del diálogo y el razonamiento. La activa par-



El día 28 de junio de 2022 se hizo público el Informe Final de la Comisión de la Verdad. Los hallazgos y recomendaciones de este proyecto construyen, de mano de instituciones como nuestra universidad, una paz duradera y justa para el país



Acto especial «Hay futuro si hay verdad»: entrega simbólica del informe final y el legado de la Comisión de la Verdad a los rectores de las universidades. Auditorio Alfonso López de la UNAL, 10 de agosto de 2022

ticipación de la comunidad internacional, iglesias, instituciones académicas y representantes de los distintos sectores sociales son necesarias y han contribuido a buscar, construir o darles continuidad a muchos acuerdos sobre la paz con distintos actores. En nuestro caso, la academia no solo se ha desempeñado como facilitadora de los acercamientos entre las partes, sino que incluso ha acompañado los distintos procesos de paz y ha tenido una activa participación en la implementación de los acuerdos, con particular énfasis en el diseño de estrategias que permitan la reconciliación a partir de un cambio cultural.

La firma del Acuerdo de Paz con las FARC-EP en 2016, que permitió resolver una parte importante de los más de 50 años de confrontación armada entre el Estado colombiano y esa guerrilla en los territorios, ha requerido sumar mayores esfuerzos para la implementación y la construcción de una paz más estable y duradera a través de la verdad, la justicia y la reparación para las víctimas, con garantías de no repetición, y establecer condiciones de vida más justas y equitativas para todas y todos. Han sido enormes los retos en estos primeros años posteriores a la firma del acuerdo y serán aún más desafiantes para los próximos.

En ese contexto, la Universidad Nacional de Colombia es consciente de su papel y de su vocación como agente transformador a favor de la paz. Como institución de carácter público, universal, académico y científico debemos asumir los grandes retos para la convivencia, la construcción de nación y el de-

sarrollo con equidad desde y con los territorios como propósitos indivisibles de las funciones misionales. En este periodo rectoral se ha planteado que la verdadera paz solo se logra cuando nuestros esfuerzos y el conocimiento que producimos son parte efectiva para el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que han carecido de las oportunidades para su desarrollo autónomo y soberano. En tal sentido, la Universidad ha desarrollado múltiples diálogos y proyectos en los territorios con los diferentes actores para construir proyectos que beneficien a las comunidades y que vienen siendo adoptados por los gobernantes. En esa dirección, se han realizado diversos encuentros y macro proyectos desde nuestras nueve sedes en regiones como el Catatumbo, el Putumayo, el norte y el sur del Pacífico.

Las artes, las ciencias humanas y sociales, las ciencias exactas, la tecnología y la innovación son fundamentales en la reconstrucción del tejido social. Por esto la Universidad Nacional de Colombia conformó en el 2018 la Red de Ética, Cultura, Creación, Ciencia, Tecnología e Innovación para la Paz (Red Paz). Esta articula diversas iniciativas de la comunidad universitaria que generan un ambiente para tejer la paz, impulsando la reconciliación del país y la implementación de los acuerdos. La Red Paz organizó en el 2020 el Encuentro Nacional de Iniciativas de Paz, donde más de 80 proyectos UNAL compartieron sus aprendizajes y experiencias. Algunos de estos proyectos son referentes nacionales e internacionales en materia de memoria y solidaridad con las víctimas. En Cundinamarca, el proyecto Aula Viva Para la Paz ha trabajado con más de 2000 víctimas, recuperando la memoria y la identidad territorial perdidas por el desplazamiento forzado. Las escuelas de paz lideradas por la Sede Manizales han construido políticas públicas con las comunidades buscando el progreso y la paz de los territorios. Hoy la red cuenta con más de 128 investigadores de todas las áreas del conocimiento que coordinan proyectos para empoderar a las comunidades para que estas puedan mejorar su entorno desde sus potencialidades superando los factores de violencia en las regiones.

Otro propósito en el que trabaja la red es fortalecer el Sistema Integral de Verdad Justicia, Reparación y No Repetición (SIVJRNR). En 2019, establecimos convenios con este sistema en el marco de los cuales se ha acompañado la capacitación de cerca de 1200 jueces y directivos de dicho sistema. Esto ha dado lugar a iniciativas tan importantes como el fortalecimiento de capacidades profesionales de más de 800 integrantes del SIVJRNR, además de 60 prácticas estudiantiles en instituciones del sistema y más de 1400 documentos en temas de conflicto armado y universidad catalogados. Durante el 2020-1 se hizo una cátedra sobre el significado, el sentido y valor de la verdad. En el 2020-2 se realizó una cátedra sobre el flagelo de la desaparición forzada. En estas cátedras han participado estudiantes, funcionarios y líderes sociales. En coherencia con su compromiso en la implementación de los acuerdos, la Universidad se encuentra también en los Espacios Territoriales de Capacitación y

Reincorporación (ETCR) ayudando al proceso de retorno de los excombatientes a la vida civil.

En el plano internacional encontramos los proyectos de Space of Memory (SPEME) y Memorias Desde las Márgenes (MEMPAZ). En el primero las universidades de Ámsterdam, Boloña, Buenos Aires y la UNAL han colaborado, aprendiendo recíprocamente sobre experiencias de memoria y han fortalecido el Observatorio Nacional de Memoria (ONALME) en el que jóvenes investigadores han trabajado con víctimas. Por otra parte, MEMPAZ es una alianza internacional de la Universidad de Bristol y la UNAL que ha empoderado a las comunidades fortaleciendo de manera creativa procesos de paz, memoria para reconocer la deuda histórica a las víctimas.

Es claro que la Universidad Nacional de Colombia cuenta con las herramientas, la perspectiva ética y el andamiaje académico para formular caminos de reconciliación y desarrollo territorial. En la actualidad son 3023 los profesores y 1004 los grupos de investigación, junto con estrategias como el PEAMA y los PAES, con los cuales, desde su vocación, puede Colombia seguir contando para consolidar la paz.

Como instrumento de paz, la UNAL cuenta con la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU), que agrupa a su comunidad académica en diálogo con los actores sociales, en 42 centros de pensamiento donde nuestros docentes, investigadores y estudiantes se enamoran del conocimiento puesto al servicio de la búsqueda de soluciones en los territorios. En particular, cinco centros de pensamiento tienen como nicho, mediante su labor académica, contribuir a la paz y formar nuevas ciudadanía. Entre ellos se encuentra el Centro de Pensamiento y Seguimiento a los Diálogos de Paz, que tuvo una labor importante durante las negociaciones de paz con las FARC-EP, organizando junto con las Naciones Unidas foros claves para escuchar los reclamos de las víctimas, participando en la realización del censo de los miembros de la guerrilla y contribuyendo con análisis fundamentales para la comprensión de las dinámicas del conflicto.

También se destacan los Centros de Pensamiento de las Artes, el Patrimonio Cultural y el Acuerdo Social, en Comunicación y Ciudadanía, en Desarrollo Rural, y el Centro Nicanor Restrepo Santamaría para la Reconstrucción Civil, entre otros. Además, la Universidad lidera la red de cooperación académica del Instituto Colombo-Alemán para la Paz (Capaz), sin contar los cientos de cursos de educación continuada que día a día se imparten en la Institución sobre temas relacionados y los cerca de 200 proyectos de extensión solidaria que impactan positivamente en el bienestar y el desarrollo de las comunidades en nuestros territorios.

El trabajo en la EPPU no se queda solo allí. Luego de los estallidos sociales de los últimos años y, dando respuesta también a las transformaciones generadas por la pandemia, la escuela desarrolló una serie de cátedras relacionadas con los

problemas del país. Entre los temas abordados podemos mencionar: problemas agrarios en Colombia; configuraciones de la Amazonía contemporánea; construcción de paz; el problema ambiental; juventud; derecho a la salud, equidad y paz; Orinoquía diversa; riquezas, saberes, problemáticas y retos del Litoral Pacífico colombiano; y pensamiento crítico Caribe. Hacer frente a la paz es impostergable para avanzar en el catastro multipropósito que soporte la reforma agraria integral y transformación del campo; la apertura política y ampliación de la democracia; el reconocimiento y el respeto de los derechos de las comunidades; la terminación del conflicto con otros actores armados; la búsqueda de un consenso frente a la solución al problema de las drogas ilícitas; la integración y el desarrollo de las zonas marginales del país; y la implementación de políticas públicas efectivas contra la pobreza. Esto se debe continuar fortaleciendo con todos los proyectos académicos y liderazgos colectivos que han nacido en este marco, acogiendo nuevas iniciativas de tal alcance en las nueve sedes territoriales de la Universidad Nacional de Colombia.

De este trabajo acumulado de la EPPU, surge el Instituto de Liderazgo Público (ILP). Este instituto fue creado en el 2020 en la Sede Bogotá, en cumplimiento de los propósitos orientadores del PGD y en asocio con el Centro de Formación y Estudios de Liderazgo y Gestión (SAS). El ILP está comprometido con la formación integral de nuevas generaciones y de líderes éticos. Ha sido fundamental para impulsar diálogos propositivos en todos los niveles, desde las regiones, con sus necesidades y potencialidades, reconociendo nuestra diversidad natural y cultural, construyendo puentes y acuerdos desde la diferencia. En ese sentido, desarrolló la iniciativa Convergencia por Colombia, un escenario de diálogos en los que como universidad realizamos diagnósticos y formulamos propuestas en ejes claves como la plena implementación de la Constitución de 1991 y de los Acuerdos de Paz, la política fiscal y el estado de los derechos sociales, como la salud y la educación, en momentos cruciales de movilización y crisis social.

Hoy el ILP coordina, entre muchas iniciativas, la Cátedra de Liderazgo Público, espacio que busca abordar la importancia del liderazgo colectivo en el contexto nacional. Allí se brindan herramientas y conocimientos para formar líderes capaces de generar cambios significativos en sus comunidades.

El liderazgo colectivo es como una orquesta: el director no interpreta todos los instrumentos, pero es capaz de hacer que decenas e incluso centenas de instrumentos suenen de forma armónica, de modo que cada uno pueda brillar y contribuir a la gran obra colectiva que a todos nos inspira. Como en el pasado reciente, la superación de otras pandemias, de otras crisis sociales, económicas y políticas requerirá el ejercicio de liderazgos colectivos y transformadores a nivel local, regional y nacional; liderazgos que, como en la orquesta, puedan proponer e impulsar los acuerdos que nos permitan converger y trabajar en armonía para alcanzar el bienestar colectivo que el país necesita.

Las movilizaciones sociales y la negociación sindical: propuestas para salir de la crisis y puentes para el diálogo

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

En las movilizaciones del 2021, con el mismo espíritu de encontrar salidas, siete universidades públicas y privadas presentamos el 5 de mayo la *Carta universitaria a la nación colombiana*, en la que se propuso aportar nuestro conocimiento para avanzar en la solución de la crisis y constituir espacios de diálogo entre los distintos actores sobre los problemas centrales de nuestra nación.

La Universidad Nacional de Colombia contribuyó con una serie de *Diálogos convergentes* sobre movilización social, pacto social y fiscal, derecho fundamental a la salud, juventud y cambio cultural, donde se invitaron a los jóvenes y a los



Movilización estudiantil en octubre de 2018, Ciudad Universitaria de la UNAL

demás sectores de la sociedad a participar en estos encuentros. Esta iniciativa de Convergencia por Colombia coordinada por el ILP, permitió aproximaciones a estos problemas, se reconocieron aspectos relevantes y se construyeron conjuntamente propuestas sobre puntos críticos de la movilización social que fueron presentadas al Gobierno nacional y al Comité del Paro. Los espacios de diálogo que se establecieron permitieron una oportunidad para buscar soluciones de corto, mediano y largo plazo a problemas estructurales como la inequidad, la pobreza y el desempleo y para revitalizar nuestra democracia e impulsar una agenda de desarrollo económica, ambiental y socialmente sostenible desde los territorios.

En medio de las movilizaciones en las calles y las concentraciones en los campus universitarios entre 2018 y 2023, la Universidad Nacional de Colombia permaneció abierta, deliberante y en parcial actividad académica, sin perder semestres. Desde diversas instancias se ha defendido el diálogo abierto e informado, la escucha, el respeto por el otro, el reconocimiento de las diferencias y la disposición a cooperar por propósitos compartidos. Frente a algunas situaciones de orden público en nuestra *alma mater*, se han respaldado los pronunciamientos por parte de nuestro Consejo Superior Universitario, del Consejo Académico, de la rectoría y las vicerrectorías rechazando toda forma de violencia, independientemente de quien la promueva. Nuestros campus deben ser concebidos en estas movilizaciones como espacios abiertos al debate de ideas y la deliberación conjunta, como es característico de una comunidad de pensadores en la que se forman agentes de cambio ético con responsabilidad y conciencia social. Adicionalmente, hay que resaltar la importante labor que realizó cada uno de los estudiantes, profesores y comunidad en general. Hicieron parte de la movilización para aislar, diferenciarse y denunciar todo tipo de violencia, viniera de donde viniera. La violencia lastima al movimiento estudiantil y la comunidad universitaria de la UNAL está comprometida en superar estas expresiones.

En consecuencia, la Universidad ha asumido una responsabilidad con las presentes y con las próximas generaciones para tender puentes de diálogo, construir liderazgos colectivos y transformadores, buscar y poner en práctica soluciones proactivas, creativas, cooperativas y éticas para construir un futuro deseable. El diálogo de calidad fortalece la comunicación que, a su vez, construye nuestra convivencia.

Esto también se ha evidenciado en el manejo de las negociaciones con las organizaciones sindicales. La Universidad Nacional de Colombia ha propiciado espacios de diálogo y construcción colectiva gracias a la dinámica de la Mesa Única de Negociación con las organizaciones Sintraunal y Sintraunicol (de empleados públicos administrativos), y con ASPU y AS-UNAL (de empleados públicos docentes), desarrolladas durante 2019, cuyos acuerdos tuvieron vigencia en 2019 y 2020, a lo que siguió su respectiva ratificación por 2021 y 2022 para

los sindicatos de empleados administrativos, nuevos acuerdos con ASPU en 2022 y un nuevo proceso de negociación en 2023 con Sintraunal, Sintraunicol y AS-UNAL, esta vez con una característica adicional, como lo es la segunda ratificación de los acuerdos de 2019 y la negociación de nuevos puntos enmarcados en los principios de progresividad y no regresividad.

Ante la complejidad de atender las solicitudes presentadas, por un lado, por dos tipos de organizaciones, unas en representación de afiliados del estamento administrativo y otras del estamento docente. A esto se suman aspectos específicos de los sindicatos como organizaciones privadas, con la voluntad de negociación mutua se unificaron los pliegos en los siguientes ejes temáticos: principios constitucionales y legales; representación en cuerpos colegiados; aspectos laborales administrativos; derechos humanos, salud, bienestar y equidad de género; educación; aspectos económicos laborales; y aspectos particulares a cada organización sindical.

A partir de ello, y siguiendo los conductos dictaminados por la normatividad reglamentaria, en 2019 se llevaron a cabo 40 sesiones de trabajo, confluyendo en la suscripción de 146 acuerdos, como respuesta a los 188 artículos que conformaron los pliegos de peticiones. Los puntos importantes de este trabajo fueron: comisiones para el estudio de la planta de cargos en general y de algunos cargos en particular; tiempos específicos para la realización de concursos y provisión de cargos; definición de convenios marco para capacitación y formación; fortalecimiento de los mecanismos relacionados con dotaciones, seguridad y salud en el trabajo, salud ocupacional y mujer lactante; estudios para la redefinición de los programas de bienestar y adaptación de espacios recreativos y deportivos; adecuaciones en la infraestructura del colegio, el jardín y la escuela; establecimiento de programas para la formación en competencias y otorgamiento de permisos de estudio; manejo de horas extras; reconocimiento a la innovación, incluyendo un componente económico; permisos sindicales para directivos, capacitaciones y otras actividades propias de las organizaciones; permiso por el día calendario de cumpleaños; definición de mecanismos para los programas de formación; cupos para cursos, seminarios, diplomados y actividades de extensión; exoneración del pago de líneas telefónicas de las oficinas de las organizaciones; apoyo económico anual directo para las organizaciones para la realización de los juegos sindicales, capacitación, movilidad, conmemoración de la mujer trabajadora y Fondo de Empleados (FODEPA), entre otros.

Como se mencionó, para el periodo 2021-2022, los acuerdos con Sintraunal y Sintraunicol se ratificaron en su integridad, sustentados en dos pilares fundamentales y enmarcados en la voluntad de las partes: uno, las complejidades que representó la «nueva» normalidad a raíz de la pandemia de COVID-19; dos, la aplicación de los ya señalados Principios de Progresividad y No Regresividad, que mantenían el alcance de los compromisos y actualizaban el componente económico en función del referente de indexación, bien fuera por Índice

de Precios al Consumidor (IPC) o por el salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV), que prácticamente llevaron a incrementar la cifra ya mencionada, a un orden que supera los \$4100 millones.

Es importante indicar que, con la organización ASPU, se adelantó el proceso de negociación en 2021, concluyendo con el retiro de sus pliegos hacia finales del año, para volver en 2022 a la mesa y, finalmente, lograr acuerdos orientados a su participación en el Comité de Género, permisos sindicales y apoyo económico a la organización sindical. Para 2023, nuevamente el escenario de negociación se dispuso con los mismos actores, a excepción de ASPU, que no presentó pliegos, pero hizo su arribo el recientemente creado sindicato de profesores AS-UNAL.

En conclusión, los procesos de negociación y seguimiento a los acuerdos a lo largo del periodo 2018-2023, evidencian la disposición de la Universidad y de las organizaciones sindicales a generar un espacio de construcción colectiva a partir no solo de los pliegos, sino del reconocimiento y respeto por las diferencias que se generan naturalmente desde cada punto de intervención; la construcción sobre lo construido, en especial al rescatar la distribución de los pliegos a partir de los siete ejes temáticos en los que se desarrolla el proceso; el hacer partícipes de las decisiones, principalmente en la construcción de las respuestas de la Universidad, a los responsables de su implementación en los diferentes niveles de la Institución; y en virtud de las materias negociables, el propiciar aspectos cualitativos como mesas de trabajo conjuntas, construcción de lineamientos y protocolos, ampliación de servicios institucionales y apoyo a los sindicatos en su calidad de entes jurídicos, así como disponer de recursos económicos para apoyar acciones orientadas a los afiliados, parte fundamental de nuestra comunidad.

La defensa de la educación pública en Colombia: «educación para un mejor país» y no «un mejor país para educar»

La movilización social de esos años nos dio una lección de unidad por un mismo propósito, el de mejorar la educación superior de los colombianos. Los líderes estudiantiles lograron convocar a otros actores de la sociedad civil y pusieron en el debate público, en los medios y en las prioridades del Gobierno nacional los problemas y posibles soluciones de la educación superior del país, desafío estratégico que se ha venido abordando desde la Universidad con algunas líneas gruesas que se describen a continuación.

La Universidad Nacional de Colombia, como cabeza del sistema de educación público, tiene un compromiso de liderazgo en el fortalecimiento del sistema de educación nacional. De ese modo, en medio de las movilizaciones sociales del 2018, se organizaron reuniones con más de 5000 estudiantes de diferentes universidades. Se les preguntó por qué se estaban movilizando y la respuesta fue, entre otras, por la falta de recursos para la universidad pú-

blica. Entonces la rectoría convocó a un grupo amplio de notables académicos conoedores de la educación superior del país para construir un decálogo de propuestas a favor de la universidad pública, basado en las cifras del Sistema Universitario Estatal (SUE). Ese decálogo fue presentado a la opinión pública y pronto los estudiantes movilizados lo adoptaron como instrumento para la negociación con el Gobierno nacional. El decálogo tenía tres propósitos centrales, con tareas de corto, mediano y largo plazo.

El primer propósito era, fundamentalmente, apalancar el incremento de la nómina docente, congelada por el decreto 1279/02, pues impedía a las universidades públicas cumplir sus misiones. Entonces se solicitó al Gobierno aumentar 4 puntos el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Esto llevó a unos acuerdos entre los miembros del SUE y el presidente de la República de ese momento, Iván Duque (2018-2022), para que las transferencias de la nación destinadas al funcionamiento de las instituciones de educación superior públicas crecieran en 3,5 puntos sobre el IPC en 2019; 4 puntos sobre el IPC para el 2020; 4,5 puntos sobre el IPC en el 2021; y, por último, 4,65 sobre el IPC en el 2022. El presente Gobierno nacional, de Gustavo Petro (2022-2026) ha aprobado el aumento de 5 puntos sobre el IPC. También, a partir del año 2019, el Gobierno nacional incorporó los recursos de los excedentes de cooperativas, establecidos en el Artículo 142 de la Reforma Tributaria del año 2016, para el fortalecimiento de la educación superior pública.

El segundo propósito era formular un modelo para la financiación del sistema de universidades públicas, propuesta que se desarrolló en la UNAL, se



Movilización estudiantil en octubre de 2018, Ciudad Universitaria de la UNAL

compartió con el Comité de Vicerrectores del SUE. Después se socializó en todo el SUE para ser finalmente aceptada por todas las universidades públicas como una solución viable e importante para el sistema. Nuestra universidad ha liderado en este periodo el diseño y formulación de un nuevo modelo de financiación estructural para la educación superior pública, que nos permita eliminar el faltante presupuestal de funcionamiento de todas las universidades estatales, gestionar el crecimiento paulatino de las plantas docentes y, a la vez, ampliar la cobertura en condiciones de máxima calidad. Ello mediante el reconocimiento y aplicación del Índice de Costos de la Educación Superior (ICES) en reemplazo del Índice de Precios al Consumidor (IPC), además del reconocimiento por parte del presupuesto nacional de los costos derivados de la asignación de puntos salariales para docentes, de los costos y gastos del incremento de la planta docente y de personal administrativo, y otros costos de funcionamiento necesarios para dar cumplimiento a nuevas leyes y decretos que impongan nuevas funciones o programas gubernamentales que deban ser llevados a cabo por las universidades estatales. Esa propuesta del modelo para la financiación sigue aún vigente y está en la mesa de negociaciones a la reforma integral de la Ley 30 con el Gobierno actual.

Además, en el marco del Plan Bienal de Regalías, se buscó tener un billón de pesos para el fortalecimiento de la infraestructura de las universidades públicas. En el mismo sentido, por iniciativa conjunta de algunos rectores en el SUE y de varios congresistas de diferentes bancadas, se radicó en octubre de 2018 un proyecto que buscaba modificar los artículos 86 y 87 de la Ley 30, artículos que establecen la forma como los gobiernos financian a las universidades estatales. Igualmente, se estableció la Mesa de Diálogo Constructivo por la Educación Superior, facilitada por el Ministerio de Educación, integrada por otros miembros del Gobierno nacional, por organizaciones estudiantiles como la Asociación Colombiana de Representantes Estudiantiles (ACREES), la Federación Nacional de Representantes Estudiantiles (FENARES), la Unión Nacional de Estudiantes de la Educación Superior (UNEES), la mesa de profesores de la Universidad Nacional de Colombia y la Asociación de Profesores de la Universidad de Antioquia (Asoprudea).

El tercer propósito era, precisamente, construir una nueva política de Estado para la educación superior, replanteando la Ley 30 de 1992, asunto que se ha venido desarrollando en el año 2023 con miras a la construcción democrática de un proyecto de reforma a radicarse por el Gobierno nacional ante el Congreso de la República. Desde distintos foros y escenarios, la Universidad Nacional de Colombia ha insistido en construir una política integral de Estado para el Sistema Nacional de Educación en donde la educación pública gane relevancia. La Universidad ha expresado su compromiso en contribuir a fortalecer el sistema en su integridad, calidad y cobertura, en avanzar en su transformación digital, en implementar en el SUE el catálogo de clasificación presupuestal con

estándares internacionales y, además, fortalecer la formación a nivel doctoral. En cualquier caso, todo ello fundamentado en nuestro propósito superior de formar ciudadanas y ciudadanos libres, autónomos, desde el ser y no desde el tener, es decir, con espíritu crítico y compromiso social para construir un país moderno y en paz.

En cuanto al anuncio del Gobierno nacional, en 2021, de cobijar con matrícula cero a jóvenes de los estratos 1, 2 y 3 que estudiaban en instituciones de educación superior públicas, la UNAL estuvo atenta a las decisiones gubernamentales sobre tal política y sus consecuencias sobre la sostenibilidad, la permanencia y la garantía a la educación con calidad en las y los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia. Con la llegada del nuevo Gobierno nacional se anunció la gratuidad para todos los estratos en universidades públicas, asunto a la espera de reglamentarse, ojalá en términos equitativos para todas las universidades y con el criterio de garantizar el acceso a educación de calidad por parte de los jóvenes favorecidos.

Al respecto, la UNAL, a través de diversos programas, ya beca a una proporción sustancial de sus estudiantes. En 2022, a 16 265 estudiantes de pregrado no se les cobró matrícula y a 3027 se les cobró parcialmente. Nuestra institución implementó acciones para garantizar el acceso a la educación superior de calidad por parte de los estudiantes en la época de pandemia y de las minorías en las regiones más apartadas y excluidas del país. Programas como PAES o PEAMA reconocen las realidades étnicas, culturales y socioeconómicas para posibilitar el acceso a la educación de las comunidades en los territorios más vulnerables. Este ha sido el trabajo de décadas para implementar estrategias efectivas de inclusión social, a partir de la formación de calidad y el desarrollo de ambientes de aprendizaje, lo que expresa las potencias de la educación pública, teniendo en cuenta la fuerza de nuestra gran diversidad como nación.

La voluntad del Gobierno nacional del presidente Gustavo Petro para reformar integralmente la Ley 30 de 1992 y proponer una ley estatutaria que garantice la educación como derecho fundamental, apunta en principio a solucionar los problemas estructurales que tiene nuestro sistema educativo. Para aprovechar esta oportunidad es importante avanzar en la discusión sobre la naturaleza y los fines del sistema de educación nacional. Será necesario, para ello, que el conjunto de actores y fuerzas del sector podamos construir un horizonte de sentido común y en diálogo con otros sectores respecto al papel transformador de la educación superior. Los avances y experiencias valiosas que se han logrado en el actual sistema deben ser recogidos para que la nueva política pública de educación atienda las necesidades actuales y del futuro. Reconocer los valores y principios de las instituciones construidas resulta fundamental. En educación se trata también de construir sobre lo construido.

Para el caso de las universidades es necesario partir, al menos, de cuatro características fundamentales. Las universidades son:

- **Universales:** recogen el conocimiento acumulado por la humanidad y lo ponen en diálogo con las necesidades actuales y de futuro en su contexto.
- **Autónomas:** deben ser instituciones independientes de intereses privados, poderes particulares y tendencias políticas y económicas. Estas instituciones están solo al servicio del bien común.
- **Científicas:** reconociendo su complejidad y diversidad, juegan un papel fundamental en la gestión del conocimiento. Lo hacen parte de la vida cotidiana de los ciudadanos, poniendo el saber a disposición del avance social y cultural de los territorios y de la nación. Las universidades son responsables de estar siempre en la frontera, en el nivel más alto del saber, en las seis áreas del conocimiento.
- **Corporativas:** son gobernadas por cuerpos colegiados, con participación de la sociedad y los estamentos universitarios.

Con base en estos principios y acumulados, la nueva Ley de Educación debe significar la construcción y consolidación de una política de Estado que, fortaleciendo la autonomía universitaria, garantice el aumento de cobertura responsable con calidad para responder al crecimiento demográfico, la pertinente financiación para el mejoramiento continuo del sistema y el diálogo de saberes que contribuya a la formación integral. En este sentido, un sistema que se piense integralmente implicaría un acceso del estudiante al conjunto del Sistema de Educación Superior de modo que se facilite el intercambio, la movilidad académica y la consolidación de una política nacional de bienestar universitario capaz de contribuir a la formación del ser, superando las lógicas de asistencialismo. Es necesario pensar el sistema educativo como un escenario para la formación desde el ser a lo largo de la vida, con entradas y salidas diversas que faciliten el proceso único de aprendizaje en cada estudiante. La misión fundamental de este sistema, sin distingo de la modalidad de formación de la educación, debe ser la garantía de una formación integral que exige actitudes ciudadanas y aptitudes cognitivas al más alto nivel de conocimiento, incorporando como herramientas las nuevas tecnologías que promueven los cambios culturales sociales. De esta manera incidimos en el desarrollo territorial garantizando bienestar social gracias a la gestión social del conocimiento.

Por supuesto, concebir un sistema integral de educación superior implica también repensar la relación que este debe tener con los territorios, con las comunidades y los gremios productivos. Es necesario que los centros educativos seamos espacios para la convergencia social y regional planteada en el Plan Nacional de Desarrollo. Los países que han alcanzado el bienestar para sus co-

munidades lo han hecho poniendo en el centro de sus sistemas sociales y productivos la educación y la gestión del conocimiento. El Bienestar Universitario, con los recursos adecuados, debe ofrecer al mismo tiempo un clima propicio para el aprendizaje y el desarrollo humano integral, libre de la violencia y la segregación de las minorías históricamente excluidas.

Los tiempos de la pandemia: universidad que aprende en torno al cuidado de la vida

Entre el 2020 y el 2022, enfrentamos una pandemia sin precedentes. Hemos salido adelante de ese largo y dramático momento gracias a un liderazgo colectivo que hace de nuestra comunidad universitaria un cuerpo vivo que aprende, se adapta, que es flexible y solidario internamente y con la sociedad. La pandemia global ocasionada por el COVID-19 recrudeció las problemáticas políticas, sociales y económicas preexistentes en diferentes países del mundo y generó otras nuevas en diversas escalas de los territorios. Un aspecto aún más desafiante es que además de la emergencia de salud pública y de la crisis económica, la pandemia afectó el núcleo emocional de las sociedades y aceleró la necesidad de repensar y construir nuevas respuestas institucionales en todos los frentes (ONU, 2020). En Colombia, la pandemia global efectivamente se sumó a un conjunto de fenómenos y asuntos centrales para la nación que se venían perfilando años atrás y se conectaron de forma inexorable con el contexto de la Universidad y con sus propósitos en el corto y mediano plazo.

Haber estudiado en medio de una pandemia será el testimonio que muchos niños y jóvenes de nuestro país y del mundo darán a las futuras generaciones. Cuando se detectó el coronavirus en Colombia, en marzo del 2020, la gran mayoría de las universidades del país ya habían iniciado el primer periodo académico. Proyectos y compromisos familiares, académicos, financieros y laborales fueron parte de los incentivos o presiones que obligaron a una rápida adaptación de toda la comunidad para concluir de la mejor manera ese semestre, tal como en general ocurrió.

Para el segundo periodo académico del 2020, pese a las expectativas de las instituciones y los estudiantes de volver al trabajo presencial y a la incertidumbre que significaba la educación remota, los estudiantes decidieron continuar su proceso de formación en las universidades. Esto exigió un esfuerzo adicional de los jóvenes y las instituciones para el logro de los objetivos académicos. Lamentablemente, la grave crisis social y económica que se vivió por la pandemia y sus consecuencias después de ella, obligó a muchos jóvenes y sus familias a tomar la decisión de suspender los proyectos formativos. En el caso particular de la Universidad Nacional de Colombia, para evitar una deserción masiva, se logró garantizar derechos de matrícula cero al 63% de los estudiantes de pregrado y un 20% descuento en las matrículas de posgrados. Además, se flexibilizó el



La Universidad Nacional de Colombia jugó un papel fundamental en la mitigación y tratamiento de la pandemia del COVID-19 durante y después de la cuarentena. De este modo, las instalaciones del Hospital Universitario o la Hemeroteca Nacional Universitaria, sirvieron de espacios de cuidado y atención

pago de matrícula y se ofreció múltiples apoyos como alojamiento, transporte, alimentación, equipos de conectividad, planes de internet y giros directos de dinero, apoyos otorgados a los estudiantes con condiciones de mayor vulnerabilidad. También las universidades en general ofrecimos facilidades para que

algunos proyectos académicos fueran postergados por uno o dos semestres sin mayor inconveniente.

La transformación digital fue uno de los proyectos estratégicos con los que decidimos hacer frente a la necesaria modernización de la Institución, pues permitió afrontar de mejor manera los desafíos de la pandemia. Se demostró la necesidad vital de acceder a un buen servicio de internet, a una infraestructura académica óptima y, además, se hizo notoria la necesidad de acelerar la transformación digital en las comunidades académicas de los territorios apartados de nuestro país. Allí fue clave la negociación de alianzas con empresas como Amazon y Google, bajo las mismas condiciones ofrecidas por estas a las universidades públicas de Estados Unidos. Tradicionalmente en la Universidad, cada sede, negociaba con proveedores y distribuidores de tecnologías en el país, con condiciones que muchas veces dejaban en desventaja a la Institución. En plena pandemia, la rectoría y la ya constituida DNED negociaron directamente con las casas matrices de Amazon y Google, incluyendo capacitación, trabajo en la nube, escalamientos, etc. De este modo se amplió la capacidad de 10 000 a 80 000 usuarios, número aproximado de participación de la población universitaria durante pandemia.

La conectividad y la educación hoy se reconocen como un combo que debe constituir un bien público social, un derecho humano y universal y un deber de los Estados y de los gobiernos en garantizar. Aunque como instituciones con políticas previas de transformación digital dimos un salto pronunciado hacia la educación y la pedagogía en ambientes virtuales e híbridos, fue un salto que requiere aún aprendizaje. Las clases remotas y los cursos en ambientes virtuales dieron oportunidad para que algunas ideas que, desde hace muchos años, se han planteado en las discusiones pedagógicas, fueran implementadas. Una de ellas es la idea de que el proceso de aprendizaje no es la transmisión de conocimiento de uno a otro; no hay sujeto pasivo en la relación maestro-estudiante, ambos contribuyen con sus experiencias de vida y con el conocimiento previo al diálogo en el cual se construye nuevo conocimiento.

Con esto en claro, la experiencia del aprendizaje remoto fue una oportunidad para desarrollar y fortalecer nuestra autonomía y libertad para seguir construyendo nuestros proyectos de vida. Las clases remotas se convirtieron en una herramienta adicional para el aprendizaje que aún hoy complementan la modalidad presencial, que sigue siendo el mejor escenario para la formación integral. Los campus son esenciales como espacios para el encuentro de las artes, el deporte, las ciencias y la cultura universal, para el encuentro de saberes y experiencias que configuran y enriquecen las vivencias universitarias.

Asimismo, para enfrentar la emergencia y los desafíos de la pandemia fueron claves la flexibilidad y solidaridad de la comunidad universitaria, con nuestros principios característicos como universidad científica, autónoma, universal y corporativa. Estas características de nuestra cultura e identidad institucional

han conllevado el desarrollo de un liderazgo colectivo que parte del reconocimiento de las diversas trayectorias y experiencias dentro de nuestra comunidad, tejiendo con participación de todos los actores las soluciones y alternativas. En consecuencia, en plena pandemia constituimos cinco comités de crisis vigentes hasta el momento) como espacios de seguimiento, reflexión permanente y colectiva y formulación.

Igualmente, en el marco de la crisis sanitaria se creó el Fondo de Emergencia, lo que permitió el aporte y la solidaridad de toda la comunidad universitaria para apoyar y asistir a las poblaciones de estudiantes que en los distintos municipios del país requerían elementos como *tablets*, tarjetas SIM, medicamentos y otros elementos fundamentales en esa situación. También, en medio de la incertidumbre y la preocupación por los contagios acelerados, desde el Pacto Nacional por la Salud y la Vida del año 2020, representantes de la academia, la sociedad civil y el Estado propusimos duplicar la capacidad de realización de pruebas de detección del COVID-19, incrementar la búsqueda activa en grupos de riesgo y poner en funcionamiento los laboratorios de salud pública en los departamentos donde no se contaba con esta capacidad.

El Pacto insistió en la necesidad de fortalecer y acelerar la implementación de la estrategia de Atención Primaria de la Salud Integral e Integrada para ga-



Durante la pandemia del COVID-19, la Universidad adelantó investigaciones con el fin de enfrentar la emergencia sanitaria

rantizar la promoción, prevención y atención desde el domicilio (servicios de telesalud, entre otros) hasta el hospital, con enfoque familiar, intercultural, territorial y comunitario en todo el territorio nacional, asegurando los recursos para ello. En los diálogos de Convergencia por Colombia destinamos una mesa para discutir sobre el derecho fundamental a la salud y el estado del sistema de salud colombiano. La Cátedra Nacional Derecho a la Salud, Equidad y Paz permitió que los estudiantes se formaran integralmente en la comprensión de este derecho y de su función como condición del desarrollo de las comunidades más vulnerables.

Finalizado el primer pico de la pandemia, cuando se empezaron a notar los avances en el desarrollo de las vacunas para el tratamiento del COVID-19, las universidades públicas con regímenes especiales de salud propusimos: a) la incorporación de estos regímenes en el Plan Nacional de Vacunación; b) la incorporación de los estudiantes de las áreas de la salud y de las personas que prestan servicios en las clínicas de salud de las universidades dentro de la etapa dos; c) la incorporación de los docentes universitarios menores de 60 años y sin comorbilidades en la etapa tres, en igualdad de condiciones con los maestros de educación media y básica; y d) la disposición de nuestras unidades de vacunación como puntos de vacunación COVID-19. Desde esas propuestas se inició un proceso de diálogo con los diversos actores del Sistema Nacional de Salud, proceso que se consolidó con la publicación del Decreto 109 del 29 de enero de 2021.

De igual forma, durante las fases de vacunación, la Universidad Nacional de Colombia facilitó siete ultracongeladores y los nueve campus de sus diferentes sedes para la vacunación en los territorios. La Universidad se ofreció a formar y actualizar a los profesionales de la salud responsables de la vacunación. Las facultades de Medicina y Enfermería desarrollaron cursos interactivos y asincrónicos en manejo de la vacunación contra el COVID-19 en Colombia y un curso complementario de atención a eventos relacionados a la vacuna contra el SARS-CoV2. Estos cursos capacitaron más de 1000 profesionales y fueron articulados a los servicios de telemedicina y tele-UCI del Hospital Universitario Nacional (HUN). Se adelantaron estudios de seguimiento y vigilancia epidemiológica para analizar la efectividad y la seguridad de las vacunas en la población colombiana. Además, el Plan de Comunicaciones de Unimedios articuló las unidades de divulgación científica, las facultades de la salud y otras facultades, sumado a toda nuestra capacidad de difusión en radio, televisión, redes sociales y prensa escrita, con el objeto de producir y divulgar conocimiento útil para tomar decisiones informadas y combatir la desinformación y las falsas noticias.

Por otro lado, Unisalud realizó una caracterización de nuestra población de docentes y administrativos –activos y pensionados– y sus familias; así se estableció cuántos y quiénes de los miembros de nuestra comunidad serían vacunados en cada etapa. En el caso de nuestros estudiantes, la vacunación fue



El Hospital Universitario Nacional (HUN) garantiza la salud de la comunidad universitaria y la ciudad de Bogotá

asumida por sus respectivas EPS y las direcciones de bienestar universitario en todas las sedes que adelantaron acciones de fomento, de acompañamiento y guía para la vacunación. Igualmente, la Universidad Nacional desarrolló aplicaciones de seguimiento epidemiológico #EstamosContigo, y un semáforo para manejar la habitabilidad y el distanciamiento social, sin cerrar totalmente los campus. Con las respectivas restricciones y las medidas de seguridad, la docencia, la investigación y la extensión en pregrados, posgrados y en los laboratorios continuaron sus actividades.

La UNAL aportó su frontera de conocimiento en medicina, informática, genómica, mecatrónica y biodiversidad, entre muchas otras disciplinas, para apoyar al Instituto Nacional de Salud y a los centros de salud en la detección del virus, el desarrollo de insumos médicos y hospitalarios, en la atención a pacientes desde los hospitales universitarios y el acompañamiento a profesionales de la salud en regiones apartadas con soporte de telemedicina y tele-UCI. En consecuencia, adelantamos las adecuaciones que el Instituto Nacional de Salud requirió para colocar en operación el laboratorio de la Facultad de Medicina de la Sede Bogotá y el laboratorio genómico One-Health de la Facultad de Minas de la Sede Medellín. El trabajo inter sedes fortaleció la relación con las comuni-

dades, con las empresas y con las instituciones del Estado, cocreando con ellas innovaciones sociales y tecnológicas para enfrentar la crisis sanitaria.

Gracias al trabajo y el liderazgo colectivo de estudiantes, profesores, administrativos y egresados, en las comunidades universitarias, y al de cada uno de los actores y los ciudadanos en la sociedad en su conjunto, afrontamos esos momentos. Aquí estamos, con múltiples experiencias y aprendizajes que aportan al desarrollo de nuestra autonomía, nuestros proyectos de vida particulares y nuestra vida en comunidad. Al final, la población estudiantil no solo se mantuvo, sino que aumentó un 10% más.

Así, en la pandemia la Universidad Nacional de Colombia se mantuvo viva, activa, solidaria y sostenible.

- Viva: cuidando la vida de los miembros de nuestra comunidad y a sus familias; protegiendo su salud y fortaleciendo su bienestar integral.
- Activa: atendiendo con pertinencia y bienestar a toda la comunidad universitaria; protegiendo a los estudiantes de la deserción; adaptando y desarrollando las actividades académicas, investigativas y de extensión con calidad y autoevaluación permanente.
- Solidaria: aportando soluciones a nuestro país para proteger la vida de la población y superar la crisis con base en la gestión del conocimiento y el empoderamiento de las comunidades.
- Sostenible: manteniendo unas finanzas equilibradas que nos permitieran responder a la crisis, fortalecer la gestión eficiente y proteger la financiación futura de la Institución.

Lamentablemente, tuvimos enormes pérdidas de seres queridos en nuestras familias y en la comunidad UNAL. Todos ellos serán recordados como parte de la memoria de la que se siente orgullosa nuestra universidad.

La salud de la nación: construir capacidades a través del Hospital Universitario Nacional y las ciencias de la vida

Distintos informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), entre otros, señalan que Colombia presenta un déficit de Talento Humano en Salud (THS). Los datos muestran un faltante de 56800 profesionales médicos y 450000 profesionales de enfermería, para alcanzar los estándares recomendados por la OCDE y otras organizaciones. Adicionalmente, se estima que en las regiones de Antioquia, Córdoba y Chocó

se requieren cerca de 12 000 médicos, 70 000 enfermeros y más de 6000 profesionales en el área de farmacia.

La UNAL ha venido proponiendo una estrategia integral para mejorar el sistema de salud, abordando específicamente la deficiencia en la oferta de personal de salud capacitado y las necesidades de atención en salud a la población más vulnerable. Una de las causas importantes de esta deficiencia se atribuye a la disminución de la participación de las instituciones de educación superior públicas en la formación de profesionales, de investigación e innovación en temas de salud. Por tal razón, la UNAL a través de su PGD 2022-2024 ha formulado dos proyectos estratégicos, de suma importancia para responder a las necesidades en salud, atención, investigación e innovación que requiere y va a requerir el país y sus regiones en las próximas décadas.

El primero de ellos es el proyecto de expansión del Hospital Universitario Nacional (HUN). Este proyecto de interés institucional hace parte del actual PGD 2022-2024 de la Universidad Nacional de Colombia y se ha planteado desde el trabajo interdisciplinario de los diferentes actores de la Institución que se relacionan con todos los niveles de funcionamiento del HUN dentro del predio del campus Santa Rosa (parte del Multicampus Universitario de la Sede Bogotá). Para consolidar ese proyecto académico se estableció una ruta de construcción colectiva del Plan Institucional de Expansión del Hospital Universitario en la que participaron 133 profesores de nueve facultades de la Sede Bogotá, quienes se reunieron para trabajar y aportar desde cada una de sus áreas de conocimiento para ofrecerle al hospital una visión que cumpliera con las nuevas tendencias en salud en el mundo. Se organizaron en dos grupos de trabajo integrados por docentes de las facultades, departamentos y áreas curriculares del área de la salud y disciplinas afines, del modo en que explicaremos a continuación.

El primer grupo está conformado por varias mesas con de docentes expertos en los temas claves. Fueron denominadas Mesas de Direccionamiento Estratégico de la Corporación Salud UN, se encarga de revisar políticas y procesos de la Corporación Salud UN en los cinco temas estratégicos relacionados con la expansión del hospital: el modelo de salud definido por la Mesa de Expansión; el modelo de gobernanza por la Mesa de Gobernanza; el modelo académico por la Mesa Académica; el modelo de investigación, innovación y desarrollo tecnológico corresponde a la Mesa de Investigación, y, de igual manera, la Mesa de Ética, Humanismo y Salud Intercultural para tratar los temas correspondientes.

El segundo grupo de apoyo a la gestión que aportó en la construcción del Proyecto Académico se conformó inicialmente alrededor de ocho líneas académico-asistenciales de expansión. Como producto de las propuestas y aportes de los docentes integrantes en cada una de estas líneas, durante las tres sesiones realizadas, se reorganizó la conformación de estas, ampliando los temas de expansión en cinco grupos adicionales a trece en total. Fueron denominadas de la siguiente manera: oncología/hematología; cuidado materno-infantil y de

la mujer; cuidado cardiovascular; cuidado crítico, trauma y urgencias; rehabilitación e inclusión social; cuidado del adulto; trasplantes; neurociencias y salud mental; apoyo diagnóstico y terapéutico; ciencias de la salud poblacional; salud integrativa; ingeniería biomédica, inteligencia artificial y artes en salud; reformas curriculares del área de la salud-prospectiva HUN 2034.

Como resultado de las mesas de trabajo, es pertinente destacar que la Expansión del Hospital Universitario Nacional contará con la interrelación de los grupos funcionales mencionados a través de cinco áreas macro de: trauma; atención primaria en salud; alta complejidad; investigación e innovación; y servicios complementarios.

El Hospital Universitario Nacional desde su expansión se erige como el lugar idóneo para integrar los objetivos asistenciales, científicos y pedagógicos de nuestra institución con las siguientes características:

- Un hospital con un modelo de atención basado en valor agregado, de manejo integral centrado en el paciente, la familia, la comunidad y la población, con calidad y humanismo.
- Un papel más relevante de la atención primaria en salud y la salud pública desde el hospital para la comunidad y la población. Se pretende tener la capacidad de generar acciones de base comunitaria y poblacional que faciliten el proceso de promoción en salud y prevención de la enfermedad que sean sensibles al contexto cultural en el que se desarrollan.
- Que la telesalud/telemedicina tenga un papel protagónico para el diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, así como en la interacción en comunidades y áreas de influencia de barrio, ciudad, país y región. Este aspecto es fundamental en el marco de las particularidades que tiene el país, con amplia diversidad, zonas dispersas, otras ampliamente pobladas, zonas con difícil acceso, con pobres vías de comunicación y muchas en situación de conflicto-posconflicto, que dificultan, geográfica y socialmente, el acceso a los servicios de salud.
- La teleducación para la formación profesional, de pacientes y de la comunidad: en el caso de los pacientes y la comunidad, estas estrategias de teleducación tendrán como base a las comunidades para la construcción de estas, partiendo de sus necesidades, modos de vida, contexto y cultura y estarán soportadas con las tecnologías más avanzadas disponibles.

- Ingeniería de tejidos y trasplantes: usando la medicina de precisión, disminuyendo las tasas de eventos adversos e incrementando la satisfacción de los pacientes.
- Medicina personalizada: esta mejora los procesos de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación usando las nuevas tecnologías en análisis de datos, proteómica, genómica, microscopía electrónica y espectrometría de masas.
- Robótica (para diagnóstico, tratamiento y rehabilitación): incorporación de los recientes desarrollos en la robótica e inteligencia artificial para facilitar la realización de tareas en el hospital en diversas áreas y especialidades.
- Hospital digital: uso de los sistemas de información y las técnicas de análisis de grandes bases de datos para informar sobre la toma de decisiones médicas en el cuidado de los pacientes y para asesorar la toma de decisiones financieras mediante el uso de la inteligencia de negocios.

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

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

Por su parte, los estudios correspondientes a la prefactibilidad financiera se desarrollaron bajo la asesoría de Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID) de la Facultad de Ciencias Económicas mediante un proceso de invitación abierta en el cual fue seleccionada la firma IDOM, empresa internacional de consultoría, ingeniería y arquitectura con amplio reconocimiento internacional

y una vasta experiencia en la estructuración de megaproyectos para el sector salud. Esto permitirá garantizar la consolidación de un proyecto de primer nivel de acuerdo a los estándares internacionales desde todos los enfoques de desarrollo proyectual para este sector en específico.

En línea con los planteamientos estratégicos y buscando una solidez y estabilidad financiera del hospital, el análisis financiero y las posibilidades con el proyecto de expansión podrán ayudar en la búsqueda de diversificación de mercados. Por supuesto, también permitirá un incremento en la productividad de los servicios al buscar alternativas de gestión y financiamiento, además de mejorar los procesos de gestión de cartera y facturación y optimizar el nivel de apalancamiento que tiene actualmente el HUN. Lo anterior permitirá contar con un proyecto cohesivo e integral que conducirá al inicio de la materialización física de la expansión del nuevo hospital universitario como nodo central del Ecosistema de Salud UNAL.

El segundo proyecto estratégico para el sector salud desde la UNAL es la creación de la Facultad de Ciencias de la Vida en la subregión del Oriente antioqueño. Esta ofrecerá tres programas: Medicina, Enfermería y Química Farmacéutica. Su funcionamiento permitirá formar a 3240 estudiantes en los próximos tres años, con una planta de 226 docentes. Hoy esta iniciativa se ve materializada gracias a la adición al presupuesto general de la nación para la vigencia 2023 que el Congreso de la República aprobó por más de 41000 millones a fin de financiar la implementación de los programas estratégicos: fortalecimiento de las sedes de frontera (Amazonía, Caribe, Insular, Orinoquía y Tumaco) y la Facultad de Ciencias de la Vida (para atender las demandas en Antioquia, Chocó y Córdoba) en el marco de los programas Generación de la Paz, Revolución en Infraestructura Educativa y Lucha Contra el Hambre. Esto implica también ampliar y fortalecer las capacidades del Laboratorio Genómico One Health que ha sido fundamental en los aportes de la Universidad frente a la pandemia.

Garantizar el derecho a la salud y reestructurar con ese fin el sistema de salud es parte de las propuestas que las universidades hemos planteado para superar los problemas del sector. El acceso universal, equitativo y de calidad a la salud pública colectiva e individual fue uno de los principales reclamos de las manifestaciones sociales, desde hace décadas, y las crisis sanitarias hicieron aún más visible este problema, dadas las múltiples dificultades y falencias del sistema. Así, desde la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario se han puesto en marcha diversos centros de pensamiento como espacios en los que la academia trabaja con las comunidades en los procesos de cocreación de las políticas públicas en el sector salud. Se destacan en esa tarea el Centro de Pensamiento en Derecho a la Salud: Sistemas y Democracia; el Centro de Pensamiento en Medicamentos, Información y Poder; el Centro de Pensamiento Red Salud Paz UNAL y el Centro de Excelencia en Ciencias de la Vida y la Salud en la Amazonía.



Universidad Nacional de Colombia, Sede Amazonía

Es fundamental seguir trabajando en el análisis de los problemas de la salud, estructurar más campos de conocimiento en ciencias de la vida en las regiones y en la formulación de propuestas de política pública, en diálogo permanente con el Gobierno nacional.

Territorios fronterizos y nación: el fortalecimiento de las sedes con sus comunidades

Gracias a las gestiones realizadas por la rectoría, en el 2023 el Congreso de la República aprobó el aumento de la base presupuestal para ampliar la planta docente y administrativa en las sedes de presencia nacional. Este hito en el descongelamiento de la planta docente y administrativa representa la posibilidad de ampliar en 200 el número de docentes y administrativos para las cuatro sedes UNAL en la frontera, que se suman a los docentes 100 docentes para la Sede La Paz y los 226 para la Facultad de Ciencias de la Vida.

Así, estamos comprometidos con la educación del territorio y en la construcción de espacios de diálogo y colaboración con las comunidades en las distintas regiones del país. La presencia de la Universidad en los territorios fronterizos del país, a través de su Modelo Intersedes, es un reconocimiento al valor de la



diversidad y de la diferencia contextual, además de ser un aporte a la construcción de identidad y propósitos comunes capaces de fortalecer el proyecto de nación con el que está comprometida nuestra institución. Estos son territorios afectados por múltiples y complejos fenómenos como la pobreza y el abandono estatal, la violencia, el narcotráfico, la deforestación y el daño ecológico, etc., pero a la vez son territorios tan ricos en cultura, con potentes comunidades y maravillosa biodiversidad. No asumimos la frontera como la raya limítrofe o un asunto de soberanía y seguridad nacional, sino como espacios de interacción entre países y regiones con fuertes lazos culturales, ciudadanos, sociales, familiares, ambientales, de complementariedad económica y comercial (Ramírez y Bolívar, 2023). Cada una de las sedes de la Universidad Nacional de Colombia es motor de fortalecimiento institucional y desarrollo de tejido social y científico para estos territorios tan importantes en la construcción de nación, de paz, en el desarrollo con las comunidades y en el relacionamiento con los países vecinos. Para que esto quede explícito, a continuación presentamos algunas expresiones de dicha relevancia.

En 2018, esta rectoría recibió en obra gris las instalaciones de la Sede La Paz. Entonces se procedió a forjar alianzas con las fuerzas vivas de la región para presionar la entrega de instalaciones funcionales por parte de la Gobernación.

En septiembre de ese año, luego de aportes financieros del Ministerio de Educación para terminar la sede, se procedió a nombrar un vicerrector y a habitar el campus con algunos profesores y estudiantes de PEAMA.

En 2019, gracias a las gestiones realizadas desde la rectoría con congresistas de la región y el Gobierno nacional, se logró proyectar una planta de 100 profesores para la Sede La Paz, apalancada con recursos de funcionamiento de la nación. El Consejo Superior Universitario dio un voto de confianza por tres meses (de mayo a julio de 2019) para despegar la sede. De este modo se procedió a reunir 80 profesores de distintas sedes para construir una propuesta académica ambiciosa que, inicialmente, se materializa con la malla curricular de seis programas de pregrado: Biología, Estadística, Ingeniería Mecatrónica, Geografía, Gestión Cultural y Comunicativa e Ingeniería Biológica. En julio se hicieron las convocatorias internas para configurar el talento humano a cargo de la sede. Mientras eso ocurría, el primer Consejo de la Sede La Paz fue asumido por los miembros de la Dirección Nacional de la Universidad y gradualmente estos directivos nacionales fueron reemplazados por los cargos directivos en propiedad para la sede.

Los registros en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) de las seis carreras fueron asignados rápidamente por el Ministerio de Educación. El 12 de agosto de 2019 se inició el primer semestre con las primeras cohortes. Implementamos, además, un componente de estudios generales o fundamentación para que los estudiantes accedan a conocimientos fundamentales en artes y humanidades con clases específicas en ciencias sociales, ética, lenguajes visuales y narrativos, ciencias experimentales, derechos humanos y equidad, programación de computadoras y de relación universidad y sociedad. Así, buscamos cumplir plenamente con el objetivo de formar ciudadanos con una amplia visión de la realidad y profesionales íntegros capaces de aportar a su región, al país y al mundo contemporáneo. Sin duda, la puesta en marcha de esta nueva sede de la UNAL fue una gran noticia para los jóvenes de la zona de influencia de los departamentos del Cesar, Magdalena, La Guajira y la frontera con Venezuela que hoy ya tienen una oportunidad de acceder a la educación superior de calidad.

A partir de este hito fundacional, se establecieron los lineamientos para lanzar los concursos docentes y administrativos que han permitido su desarrollo como proyecto académico. Al 2022, la Sede La Paz cuenta con una planta de 46 docentes de dedicación exclusiva, todos con doctorado. Esto, en proporción, la constituye como la planta docente más calificada de la UNAL y de la región. Hoy se avanza en la segunda fase de infraestructura de la sede, que contempla nuevas aulas laboratorio, zonas de bienestar: restaurante, cafetería, terrazas, áreas de estudio al aire libre, salas de estudio, zonas para la permanencia y disfrute de la comunidad universitaria; y áreas administrativas. La entrega de la obra está proyectada para finales de 2024.

Por su parte, en la Sede Amazonía se realizó la Cumbre Presidencial por la Amazonía (2021), un encuentro que contó con la participación de los presidentes de ese momento Evo Morales, de Bolivia; Martín Vizcarra, de Perú; Lenín Moreno, de Ecuador; Jair Bolsonaro, de Brasil —por videoconferencia—; e Iván Duque, de Colombia. También participaron el vicepresidente de Surinam, Michael Adhin, y el ministro de recursos naturales de la República de Guyana, Raphael Trotman. La reunión concluyó con la firma del Pacto de Leticia por la Amazonía. Este Pacto es de enorme relevancia y requiere para su materialización el trabajo conjunto de gobiernos, comunidades, sectores productivos, académicos e investigativos. Es por esto que la UNAL Sede Amazonía ha trabajado para fortalecer la Asociación de Universidades Amazónicas (UNAMAZ) y, desde ahí, contribuir a la salvación de la selva amazónica y a la solución de los problemas de las comunidades locales, especialmente de los indígenas.

Preservar las fuentes de vida es una obligación de la comunidad mundial por lo que hemos dispuesto todos nuestros esfuerzos —y lo seguiremos haciendo— para estudiar, valorar y preservar la diversidad natural del planeta, además de formar profesionales que desde todas las áreas del conocimiento entablen una relación de respeto con la sociedad, la naturaleza y la vida. La Sede Amazonía, a través de los PGD>2021 y PGD>2024 ha modernizado y proyectado buena parte de su infraestructura física.

Para el año 2022, se conmemoraron los 25 años de la Sede Orinoquía y los cinco de la Firma del Acuerdo de Paz. Se realizó un encuentro y diálogo constructivo entre la comunidad universitaria, víctimas, excombatientes y representantes del Programa Mundial de Alimentos (PMA), la Cruz Roja Internacional, la Embajada de Francia y Alemania, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la fundación Save the Children, con quienes trabajamos permanentemente en la región. También otorgamos un reconocimiento a los líderes sociales con quienes se han cocreado quince cooperativas y asociaciones productivas. Fueron puestas en funcionamiento cuatro obras de infraestructura para el desarrollo académico-administrativo, la investigación y el trabajo colaborativo con la región, entre ellas la Colección Entomológica de la Universidad Nacional Sede Orinoquía (CEO), lugar que documenta la biodiversidad de insectos de Colombia y Venezuela en la cuenca de la Orinoquía colombiana. Así mismo, a través del Observatorio de Frontera, Territorio y Paz de la UNAL, realizamos el informe para la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) con la mesa de víctimas de la región y el acompañamiento de profesores UNAL de la Red Paz y de egresados del PEAMA.

Nuestra Sede Caribe también conmemoró sus 25 años en el 2022. En la actualidad cuenta con tres unidades académicas: el Instituto de Estudios Caribeños (IEC), el Instituto de Estudios en Ciencias del Mar (CECIMAR) y el Jardín Botánico. El IEC es un espacio de investigación y enseñanza multidisciplinar que cuenta con la maestría en Estudios del Caribe, un programa en el que han

participado profesores e investigadores de esta macrorregión del Gran Caribe que comparte 24 Estados y 12 territorios asociados. El CECIMAR tiene su sede en el INVEMAR, en Santa Marta. En él se ofrecen dos posgrados; la maestría en Biología Marina y el Doctorado en Ciencias del Mar, que cuenta con el apoyo de varias instituciones y universidades nacionales e internacionales. El Jardín Botánico fue reconocido recientemente como un centro de ciencia, tecnología e innovación. Esta distinción reconoce el trabajo invaluable que ha venido desarrollando la Sede Caribe en la conservación, preservación, investigación y apropiación de la flora del archipiélago.

Siempre comprometidos con las necesidades del archipiélago, luego del paso de los huracanes Iota y Eta por el Caribe, creamos el Comité de Respuesta de Huracanes, desde donde apoyamos los programas de reconstrucción, respaldados por evidencia científica. El conocimiento de la UNAL ha sido puesto a disposición entre las comunidades por medio de múltiples estrategias, muchas de ellas bilingües. A solicitud de las autoridades raizales propusimos las unidades mínimas habitacionales (UMHAS), soluciones claves de refugio y seguridad en las nuevas viviendas. Es una sede que ahora está focalizada en la cocreación de soluciones al servicio de la comunidad y que en este periodo de administración recibió obras de adecuación y modernización de laboratorios y espacios especializados, que incluyen el Laboratorio de Lenguas, el Laboratorio de Ciencias Naturales, el Laboratorio Húmedo y la Sala de Innovación y Pensamiento Creativo y la entrega de más de 180 equipos para el fortalecimiento de la docencia, la investigación y la extensión.

La sede comprometida con enraizarse en el Pacífico colombiano, Tumaco, cuenta hoy con cerca de 20 grupos de investigación propios y con el Modelo Intersedes para pensar esos problemas con todos los recursos que la Universidad tiene disponibles. Gracias a ese trabajo en equipo se han fortalecido espacios vitales como el Centro de Pensamiento en Asuntos Estratégicos del Pacífico Colombiano, que es uno de los principales espacios de interlocución validados por el sector productivo, la sociedad y el Estado. Allí construimos en colectivo una política pública que brinda soluciones con perspectiva global y pertinencia regional en líneas estratégicas como el desarrollo territorial y ambiental, desarrollo económico, social y cultural, seguridad y soberanía alimentaria, educación, salud territorial y asuntos transfronterizos (Ecuador y Panamá). Desde allí también contamos con la experiencia de maestras, maestros, líderes, lideresas, sabedores y sabedoras de la comunidad para la construcción de los planes de acción de la sede 2019-2021 y 2022-2024, que se encuentran armonizados con los de los gobiernos locales y nacionales.

En 2019 realizamos, con todas las sedes de la Universidad, el diálogo regional para la armonización y el fortalecimiento del sistema de ciencia, tecnología e innovación en la sede de Presencia Nacional Tumaco, desde el cual surgieron cerca de 10 proyectos sometidos al Sistema General de Regalías. Los nuevos sa-

beres que apropiamos y desarrollamos en los campus universitarios no tendrían sentido si no los transferimos a las comunidades; si no los extendiéramos a los territorios. En ese sentido, en Tumaco se han establecido programas de ciclo completo a bachilleres de los municipios de la zona en sectores profesionales de alta demanda para la comunidad como el sector salud. Tal es el caso de la cohorte especial del programa en Enfermería que la UNAL abrió en 2019 y que permitirá que cerca de 25 jóvenes de Tumaco consigan su título profesional de enfermería con la más alta calidad de modo que la Institución apoye las necesidades en salud que tiene el municipio y la región.

También la Universidad llevó a cabo en Tumaco, en el año 2022, iniciativas como la Semana de Innovación para la Paz, donde, en conjunto con más de 2000 personas, identificaron una serie de propuestas para llevar la paz de los escritorios a los territorios y paliar así las condiciones de violencia que afectan toda la costa Pacífica. Con la comunidad pesquera nariñense, desarrollamos proyectos que garantizan un aprovechamiento sostenible de los recursos y transferencias tecnológicas que han hecho más amigable la labor de esta población fundamental para la economía regional. Un ejemplo de esto es la planta de Biogás, instalada en la Sede Tumaco, que utiliza residuos pesqueros para producir biometano. Asimismo, la finalización de la fase 1 y la construcción de la fase 2 del Tumaco Pacífico Campus ha buscado consolidar una infraestructura física apropiada para ampliar las posibilidades de educación de los jóvenes de la región del Pacífico colombiano y brindarles educación superior de alta calidad.

Un modelo de transparencia, probidad y lucha contra la corrupción para el país

Siendo conscientes que la corrupción es tal vez el más grave problema que enfrenta Colombia, al ser la base de la erosión masiva de derechos fundamentales, de la corrosión de la democracia y la confianza pública necesarios para el progreso social, vemos fundamental contribuir desde nuestra institución a su superación. Por eso, en el marco del Sistema de Integridad y Probidad de la Universidad Nacional de Colombia, hemos desarrollado múltiples acciones en temáticas como servicio al ciudadano, transparencia y acceso a la información a los ciudadanos, participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones, protección de datos personales, y un Sistema de Quejas y Reclamos que funciona en las nueve sedes de todo el país, donde se reciben inquietudes de la comunidad universitaria y la sociedad en general. Todos estos aspectos confluyen como aporte a la transparencia, la probidad y la lucha contra la corrupción.

En este mismo marco del Sistema de Integridad y Probidad ha surgido la Cátedra Colombiana Ciudadanía, Integridad y Lucha Contra la Corrupción, gratuita y abierta a todos los estudiantes y ciudadanos del país, como un programa de formación ciudadana, en modalidad virtual. Incluye paneles con expertos

del más alto nivel, talleres interactivos sobre dilemas éticos, conflictos de acción y cambio cultural y tutorías para el desarrollo de productos orientados a comprender o intervenir en casos de corrupción individual, institucional y sistémica.

Desde sus inicios la iniciativa ha contado con el apoyo de Transparencia por Colombia, la Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito, la Asociación Colombiana de Ingeniería, varias universidades y centros de investigación nacionales e internacionales, el Instituto de Estudios del Ministerio Público y, más recientemente, de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República. Todas desarrollan con la Cátedra parte de su agenda formativa y de intervención, y ofrecen acompañamiento a nuestros participantes para el desarrollo de trabajos que son de interés misional para ellas.

Hemos alcanzado ya, tras ya casi tres años de labores, a más de 8500 participantes incluidos servidores públicos, educadores, estudiantes y ciudadanos del común en todo el país. Sus paneles, que suman más de 80, acumulan hoy más de 116 000 visualizaciones y sus productos, que incluyen *e-books*, cartillas, propuestas de política pública, materiales didácticos, entre otros, han sido difundidos masivamente.

Con esta cátedra estamos promoviendo conductas probas y buenas prácticas ciudadanas, que impacten las finanzas públicas y la ejecución presupuestal a partir de la aplicación de los principios de contratación estatal de transparencia, eficiencia y selección objetiva, máxime cuando somos funcionarios públicos. Estamos promoviendo el intercambio de conocimiento entre académicos de América Latina y otras latitudes y hemos contribuido a catalizar nuevas ideas de investigación y de apropiación social del conocimiento en diversos escenarios universitarios y producción científica en torno a los temas de corrupción, ciudadanía y anticorrupción. También hemos vinculado ciudadanos y hemos contribuido a enlazar a la sociedad civil con instituciones públicas, internacionales, apoyando la constitución de veedurías ciudadanas. Hemos alcanzado organizaciones sociales y líderes comunitarios entre sus participantes.

Género, mujer, diversidad e inclusión

Como ya mencionamos anteriormente, en esta rectoría hemos dado importantes pasos hacia la reconceptualización del bienestar integral de nuestra comunidad como garantía del buen ser, el bien hacer y el buen vivir. Fuimos la primera universidad del país que propuso la «Política Institucional de Equidad de Género y de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres». También, desde el Observatorio de Asuntos de Género, iniciamos un proceso colaborativo y participativo para la revisión del *Protocolo para la prevención y atención de casos de violencias basadas en género y violencias sexuales* y la ruta de atención allí establecida, luego de tres años de haberse implementado. Gracias a estas evaluaciones

se está trabajando por privilegiar esta normativa dentro de nuestra institución para darle mayor jerarquía normativa dentro del ordenamiento jurídico de la Universidad. Por supuesto, esto implica que se convierta en un acuerdo reglamentado por el Consejo Superior Universitario. Por ello, como ya mencionamos, la Resolución No. 14 466 del 2022 del Ministerio de Educación Nacional es un eje fundamental para este fin.

Pese a los grandes esfuerzos, debemos reconocer que el enfoque de género ha sido uno de los mayores desafíos de las autoridades disciplinarias de la Universidad para que, en el marco de la función sancionadora, durante toda la actuación, se garanticen los derechos a las personas reconocidas como víctimas. Esto conllevó a implementar una serie de actividades de sensibilización y capacitación de los equipos de trabajo, a fin de adquirir herramientas al momento de abordar la investigación y sanción por conductas de violencias basadas en género.

Así mismo, en cumplimiento de la orden de la Corte Constitucional, mediante el Acuerdo 04 de 2023 del Consejo Superior Universitario (CSU) se modificó el Estatuto Disciplinario del Personal Académico y Administrativo de la Universidad Nacional de Colombia (Acuerdo 171 de 2014 del CSU). Esto se hizo, teniendo en cuenta las observaciones de instancias y cuerpos colegiados: Comité



En la UNAL se fortalece una cultura institucional de equidad de género e igualdad de oportunidades para mujeres y hombres

Nacional de Representantes Estudiantiles, Comité Nacional de Representantes Profesorales, Escuela de Estudios de Género de la Facultad de Ciencias Humanas de la Sede Bogotá, Observatorio de Asuntos de Género, Comités de Asuntos de Género de Sede, Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Sede Bogotá, Comisión Nacional de Carrera Administrativa y colectivas estudiantiles, esto con respeto de los postulados jurídicos del régimen sancionatorio y bajo el procedimiento que es exigido en la Universidad para las reformas estatutarias.

Resaltamos, entonces, la inclusión del principio de perspectiva de género y debida diligencia, la pedagogía preventiva en violencias basadas en género y política de equidad e igualdad de oportunidades como medida para preservar el orden interno, descripción de los derechos de la víctima o persona perjudicada como sujeto procesal y los lineamientos a las autoridades disciplinarias. Con esto queremos evitar la revictimización cuando se investigue y sancionen las faltas disciplinarias que constituyan violaciones del Derecho Internacional de los Derechos Humanos. Por otro lado, desde la Dirección Nacional de Veeduría Disciplinaria se realizó, en articulación con las Oficinas de Veeduría Disciplinaria de sede, la caracterización y clasificación correspondiente en el Sistema de Gestión para los Procesos Disciplinarios. Esto ha permitido emitir un reporte semestral al Observatorio de Asuntos de Género para el monitoreo de su competencia respecto al registro de estos casos.

De la misma forma, promovimos en la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe la *Declaratoria de tolerancia cero hacia la violencia de género*, en el 2021. Esta propone reforzar los esfuerzos de prevención a través de la concientización y la capacitación; realizar campañas de difusión y programas de sensibilización para la eliminación de los estereotipos; consolidar ambientes seguros en la UNAL con el fortalecimiento de la cultura institucional de denuncia; y transversalizar la perspectiva de igualdad de género en el currículo, entre otros puntos. Hemos propuesto alinear nuestros propósitos, acciones y valores con el cumplimiento del quinto objetivo de la Agenda 2030 de la ONU: «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas». Debemos prevenir la violencia de género tanto al interior de las instituciones como en la vida en comunidad; proponer estrategias de igualdad y equidad de género; acompañar la formulación de políticas públicas e institucionales; y fortalecer las estrategias de prevención, mitigación y sanción. Trabajamos en nuestras nueve sedes para lograr un ingreso paritario para los estudiantes de pregrado en nuestros campus.

En este ámbito, la transformación digital también ha permitido la consolidación del Centro de Pensamiento para el Fortalecimiento del Liderazgo y del Empoderamiento de la Mujer Colombiana en CTIM. Por otro lado, a partir de la apuesta para reconceptualizar y fortalecer el Sistema de Bienestar Universitario se han generado también estrategias institucionales de educación inclusiva que respondan a las particularidades de los integrantes de la comunidad universi-

taria y promuevan una cultura institucional incluyente en el marco del respeto por la diversidad de la nación colombiana.

En tal sentido, en los últimos años la Universidad ha venido discutiendo sobre el proceso de admisión con el objetivo de encontrar mecanismos a favor de la equidad, especialmente respecto a la participación de hombres y mujeres, personas en situación de discapacidad, distintos niveles socioeconómicos de los aspirantes y deserción prematura por no matrícula. Las Áreas de Acompañamiento Integral han fortalecido las acciones dirigidas especialmente en temas de accesibilidad, tanto a los campus como a la información, para estudiantes con discapacidad dentro del aula de clase y en los demás espacios académicos. Así, en todas las sedes andinas de la UNAL hay 92 estudiantes con condición de discapacidad: 62 en Bogotá, 16 en Medellín, 8 en Manizales, 4 en Palmira y 2 en La Paz. Si revisamos estos datos por tipo de discapacidad, encontramos que 80 estudiantes tienen discapacidad auditiva, 4 visual, 2 cognitiva, 2 física, 2 psicosocial, 1 ceguera y 1 múltiple. En el 2023, por ejemplo, gracias a estos esfuerzos para romper las barreras de acceso a la educación en personas en condición de discapacidad, la Universidad graduó a su primer matemático sordo.

El monitoreo y seguimiento realizado por el Observatorio de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad de la UNAL ha sido clave en la implementación de las políticas y medidas institucionales para acompañar y facilitar el proceso de inclusión en el medio universitario de los colombianos y colombianas con discapacidad. La finalidad es favorecer el bienestar integral de esta población dentro y fuera de los campus. Un ejemplo de ello es la construcción, socialización y seguimiento de la Ruta de Acompañamiento a la Comunidad Universitaria: Interacciones con Estudiantes con Discapacidad. Esta es una red de principios, estrategias, instancias, actividades y sistemas de información orientados a estructurar y organizar la respuesta institucional para la participación de la comunidad universitaria estudiantil con discapacidad en las actividades propias del entorno universitario. La ruta presenta acciones enfocadas en el proceso de admisión, permanencia y egreso.

Se han generado estrategias comunicativas, como la cocreación entre la Dirección Nacional de Bienestar y Televisión UNAL de la serie de televisión Universo diverso, compuesta por trece capítulos que abordan los temas de diversidad, inclusión, equidad, discapacidad y asuntos de género. También se construyó la estrategia de comunicación «Venga Sin/Vergüenza» y el curso virtual «Hablemos de discapacidades y diversidades en la UNAL», dirigido a toda la comunidad universitaria. Es una herramienta que visibiliza las perspectivas epistemológicas y teóricas que vienen orientando las transformaciones institucionales en clave de diversidad y discapacidad.

Por todos los motivos expuestos en este apartado, la UNAL es una institución que reafirma su compromiso con atender y promover los enfoques y las acciones afirmativas a favor de la equidad y el respeto por las diferencias de género,



Nuestras sedes son espacios de congregación y diálogo, aspectos esenciales para innovar y producir conocimiento en comunidad

la eliminación de barreras físicas, sociales y comunicativas para las personas en condición de discapacidad, así como en la promoción de la igualdad de oportunidades para todos y todas en el ámbito académico y de la vida.

La ciencia, la tecnología y la innovación: en el mismo barco

Un asunto central para el contexto en el cual se inserta nuestra universidad en el país, se refiere al direccionamiento de la política de ciencia, tecnología e innovación. En 2019, el Gobierno Nacional oficializó un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias) con la expectativa de dilucidar y ejecutar una política más clara para el desarrollo del país, que permita alinear a todos los actores nacionales (investigadores, empresarios, gobierno y la sociedad civil).

Al tiempo, el Gobierno conformó la Misión Internacional de Sabios que, mediante su informe entregado el 5 de diciembre de 2019, recomendó una ruta de navegación con 65 propuestas en ciencia, tecnología e innovación a desarrollar en el país en los próximos años (Domínguez, 2020). Así, la Misión contempló tres retos principales para transformar el país: Colombia BioDiversa, Colombia Productiva y Sostenible y Colombia Equitativa (Minciencias, 2019). Tan pronto se publicaron el informe y las recomendaciones de la Misión de Sabios, la Universidad inició un proceso de difusión dentro de la comunidad académica.

Los PGD de este periodo rectoral formularon programas adecuados para trabajar, como comunidad universitaria, alrededor de las recomendaciones hechas por la Misión de Sabios. Los retos formulados por esta misión son afines a la Universidad Nacional de Colombia. Nos permitió identificar estrategias y expe-

riencias claves, como el SIEUN con los grupos de investigación, los centros de excelencia, los centros de pensamiento, UN Innova, redes, cátedras temáticas, extensión solidarias (Montoya, 2020).

Igualmente, en el 2020, Minciencias y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) dieron a conocer el documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) que propuso la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CT&I 2021-2030). El objetivo de esta política es incrementar la contribución de la ciencia, la tecnología y la innovación al desarrollo social, económico, ambiental y sostenible del país, con un enfoque incluyente y diferencial. Este CONPES recoge algunos antecedentes y experiencias previas de políticas, programas y proyectos que se han propuesto para fomentar la CT&I en Colombia.

Un elemento que ha sido característico de lo que tenemos en CT&I es la existencia de sistemas y subsistemas separados que se solapan, que han demostrado una baja articulación entre los actores y que llevan, por ejemplo, a la duplicación de funciones y al uso ineficiente de los recursos, tal como lo presenta el diagnóstico hecho en el CONPES. La mejor solución sería la construcción de un único sistema nacional de innovación que articule a las universidades y a los centros de investigación responsables de la formación y la gestión del conocimiento, a las instituciones del Estado responsables de la coordinación, la vigilancia y el fomento, a las empresas responsables del escalamiento industrial y a las comunidades organizadas que deben ser el principio y fin del sistema. Un sistema de estas características, con los mismos actores, articulados en los niveles nacional, regional y local, garantiza la producción de innovaciones sociales y tecnológicas que nos harán más competitivos y nos llevarán a vivir mejor.

La Universidad, Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación, propuso repensar el papel de los gestores del conocimiento y armonizar las acciones entre las universidades, las empresas, el Estado y la sociedad. Busca romper paradigmas, transformar procesos y apostar de manera decidida al desarrollo integral de todas y cada una de las regiones de nuestra nación, alcanzando un mejor lugar en el campo internacional, acorde a las dinámicas planetarias. Iniciativas como Méntor, la Cátedra Novus, Aula STEAM FabLab y diversas acciones del emprendimiento en *spin-off* han ido en esa dirección. Lo anterior, por ejemplo, se refleja en los títulos de propiedad intelectual que han sido concedidos a la UNAL entre 2018 y 2023, a saber: 82 títulos de patentes de invención; 7 títulos de diseño industrial; 8 títulos de modelos de utilidad; 5 títulos de certificado de obtentor y 4 títulos de marca.

Además, con talleres por nodos regionales impulsados desde cada una de nuestras sedes realizamos diálogos para la armonización y el fortalecimiento del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (CT&I). Estos talleres, a su vez, apoyaron la implementación de los planes estratégicos de competitividad en las regiones de influencia, permitiéndonos mejorar los vínculos de la Universidad



Museo de Arquitectura Leopoldo Rother

Nacional de Colombia con los actores regionales al convocarlos, apoyarlos y coordinar con ellos sus planes de mediano y largo plazo. El propósito común de los diálogos fue emprender como comunidad científica y sociedad civil un ejercicio de armonizar, fortalecer y consolidar un gran Sistema Nacional de Innovación, definiendo en qué vamos a desarrollarnos como país, en qué escenarios queremos posiciones más competitivas. Así, podemos decir que este es un esfuerzo por la integración de la academia, el Estado, los sectores productivos y las comunidades en el marco de un sistema nacional de CT&I construido, aterrizado y planificado desde las realidades locales y territoriales; integración que hemos determinado clave para el desarrollo de las comunidades.

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

El papel que juegan las universidades para un país, sean del ámbito público o privado, es estratégico en virtud de generar espacios de pertenencia y cohesión social. Estos permiten que sus miembros tengan más posibilidades de relacionarse de forma colaborativa e innovadora para orientar las salidas a las crisis de forma ética, equitativa y democrática. También posibilita que se impulse la inclusión, la equidad de género, el reconocimiento de la diversidad y la integración de distintas culturas y cosmovisiones; promover un bienestar colectivo y de lideraz-



Ritmos afro del Pacífico y el Caribe retumbaron en el Ágora de la Ciudad Universitaria

gos positivos, además de fomentar la construcción de ciudadanías informadas, responsables, participativas y solidarias (Banerjee y Ceri, 2016). Por este motivo, la UNAL abre diversas discusiones y propuestas de cara al país para fortalecer el conjunto de la educación ofreciendo programas que respondan a las necesidades de las regiones y que garanticen la formación integral de los colombianos. Siguiendo, entonces, estas discusiones propositivas, este aspecto integral de la formación es la llave y reconocemos que las artes, la cultura, las humanidades y el deporte son inseparables de esta. Esta idea forma parte de la esencia, del *ethos* de la formación en la Universidad Nacional de Colombia. No en vano, grandes rectores, como el profesor José Félix Patiño, defendieron con vigor la importancia de que los ciudadanos en formación que pasan una parte importante de sus vidas estudiando en nuestros campus, se rodeen de cultura y arte.

Esta rectoría, siguiendo el legado vivo de esa reforma universitaria de los años sesenta, ha centrado enormes esfuerzos para que las artes, la cultura, la actividad física y el deporte consoliden su papel protagónico en la vida universitaria. Al Nuevo Espacio para las Artes se suman más de cinco intervenciones, entre las cuales se destacan el reforzamiento y restauración del edificio patrimonial de bellas artes, la recuperación integral de cubiertas de los edificios del Conservatorio de Música y el Museo de Arquitectura Leopoldo Rother, la adecuación de espacios para bienestar y cultura junto a la Torre Central, las obras de recuperación integral del Museo de Arte, el reforzamiento y restauración del Auditorio León de Greiff, consolidando así el nodo académico y cultural del campus universitario. En este trabajo han sido fundamentales nuestros pro-

gramas de arquitectura de las sedes Bogotá, Medellín y Manizales, que fueron reconocidos entre los 100 mejores programas académicos a nivel mundial, por parte del ranking QS by Subjects 2023.

Asimismo, nuestra Dirección de Bienestar Universitario, con el Área de Actividad Física y Deporte ha promovido múltiples estrategias con jornadas y actividades desde las cuales se promueve la participación de estudiantes, administrativos, docentes y egresados en selecciones, campeonatos y otras actividades de actividad física, recreación y deporte, adecuando mejor los gimnasios y las canchas en los distintos campus de la UNAL. Esto ha sido de enorme importancia para el retorno y el cuidado de la salud física y mental de todos los miembros de la comunidad académica. Como un aporte colectivo de la UNAL al desarrollo del deporte en nuestro país, tenemos programas académicos de posgrado en varias ciencias del deporte y, la actividad física, así como varios grupos de investigación en salud humana y en materia social, constituyen un insumo crucial para que nuestra nación impulse el deporte y el bienestar de la comunidad. A través de sinergias con el Ministerio del Deporte hemos podido avanzar en temas como el Laboratorio Antidopaje.

De esa forma, fomentar las artes, la cultura, la humanística, el bienestar y el deporte dentro de la formación integral es también construir una nación libre, contemporánea y en paz. Un ejemplo de estas discusiones y propuestas es aquella en donde la Universidad Nacional de Colombia ha estimado urgente y necesaria la implementación de un «año cero» en las universidades del país para entregarles a los estudiantes mejores herramientas en su desarrollo académico, hacia una formación integral. La situación de los jóvenes que logran acceder a la educación superior no es fácil; muchos de ellos tienen dificultades para sostenerse por motivos que cubren un amplio espectro. Desde dificultades económicas, ubicación geográfica y problemas familiares, hasta situaciones de adaptación al mundo académico. En muchas ocasiones la preparación que reciben en sus colegios es tan deficiente que cuando llegan a la Universidad se encuentran en amplia desventaja. Por esta razón, la UNAL ha establecido por décadas múltiples programas que se han anticipado a la implementación del «año cero» de «estudios generales» o de «fundamentación». Los PEAMA y las estrategias de identificación de debilidades académicas al ingreso, la posterior nivelación de los estudiantes de primeros semestres y, sobre todo, el acompañamiento a través del Bienestar Universitario en actividades culturales y recreativas han sido claves para que la Institución registre una de las más bajas tasas de deserción estudiantil del país. Esto ha hecho que miles de jóvenes, a pesar de sus dificultades, se conviertan en los profesionales y ciudadanos mejor preparados de Colombia.

Sin habilidades de comunicación y comprensión de los problemas sociales, sin sensibilidades artísticas y hábitos de actividad física, la educación se convierte en un recetario de soluciones preestablecidas que no permite aprender

de las comunidades ni adaptarse a las nuevas y diferentes realidades sociales. Las artes vuelven a vibrar en la UNAL.

La planeación estratégica al 2034: transformación, sostenibilidad y sustentabilidad institucional con mirada de largo plazo

A propósito del futuro, la transformación de las instituciones académicas requiere la planeación estratégica con visión de largo plazo. Esta rectoría se comprometió con el diseño y construcción de un Plan Estratégico Institucional (Plei 2034) de la Universidad Nacional de Colombia que respondiera a la necesidad institucional de anticipar y descifrar las transformaciones requeridas para honrar su misión como universidad de carácter público, nacional y latinoamericana. Así, las distintas actividades realizadas en el 2018 para construir mancomunadamente el PGD 2018-2021, fueron el punto de partida en la construcción del Plei, ya que orientaron la participación de más de 10 000 actores internos y externos a la Institución. Permitió identificar los principales consensos de la comunidad universitaria para, con base en ellos, definir un propósito superior compartido, un ADN organizacional, una visión y diez objetivos estratégicos hacia los cuales la Institución debería avanzar con horizonte al año 2034.

El diseño y la visión estratégica del documento del Plei, que se presentó en su versión 2.0 al Consejo Superior Universitario (CSU) en el 2022, reconoce y encuentra fundamentales las constantes históricas de la Universidad, las evaluaciones y recomendaciones de las acreditaciones y planes de mejoramiento institucional, así como halla necesario integrar el análisis de insumos del ejercicio prospectivo



El Plei 2034, una hoja de ruta construida colectivamente, responde a la necesidad institucional de anticipar y descifrar las transformaciones requeridas para honrar nuestra misión como universidad pública, nacional y latinoamericana

de las mesas Plei en las sedes. Identifica las tendencias y escenarios nacionales y latinoamericanos; plantea apuestas y estrategias que atiendan al propósito superior, valores, visión y ADN institucional, para que sea posible desarrollarlas en los diferentes contextos en los que desenvuelven las sedes de la UNAL.

Consolidar un documento Plei 2034, en sus diferentes versiones, presentó desafíos conceptuales y metodológicos, más cuando se desarrolló una buena parte del ejercicio en plena pandemia. La Universidad construyó 54 informes de mesas Plei de sedes; 20 documentos de expertos; 73 documentos de apoyo histórico, conceptual y estudios prospectivos; numerosos informes de planeadores de sede; ábacos de Regnier; informes de acreditación y autoevaluación; cientos de ideas en la plataforma de innovación abierta UN Innova; ejercicios de ideación en tableros colaborativos en línea y sesiones remotas; mesas de trabajo, encuentros y consultas o encuestas que, en términos generales, facilitaron la participación de 4204 actores; además de las nutridas retroalimentaciones de comités, consejos, equipos directivos, representaciones, claustros, colegiaturas, etc. El Plei recoge puntos para su actualización en el tiempo, mejoramiento, implementación y seguimiento continuo, socialización y apropiación, asuntos que la Dirección Nacional de Planeación y Estadística (DNPE), líder institucional de este proceso, ha venido desarrollando a través de las Rutas Plei en cada sede.

El Plan Global de Desarrollo (PGD) 2022-2024 del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación se construyó orientado por el Plei 2034, logrando así la primera armonización de estos dos instrumentos de la planeación, tal y como lo establece el Acuerdo 238 de 2017. Esta planeación estratégica entonces permitirá que los próximos PGD giren en torno a los siete núcleos estratégicos definidos por la Universidad para alcanzar las apuestas en los escenarios al 2034: gestión del conocimiento; bienestar universitario; liderazgo colectivo e incidencia en la sociedad; gobernanza universitaria; cultura organizacional y gestión académico-administrativa; campus sustentables; y, por último, sostenibilidad financiera. Todos estos núcleos se enmarcan en cuatro «macrodireccionadores» o «rieles de futuro»: 1) proyección con el territorio; 2) consolidación de la formación integral, inclusiva y con equidad; 3) gestión del conocimiento para la solución de problemáticas nacionales y regionales; y 4) fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa universitaria intersedes.

Enfocar la transformación al interior de la Universidad es muy complejo y requiere niveles de concertación con múltiples actores, desde las unidades académicas básicas, las facultades, sus institutos o centros, los institutos y las vicerrectorías y direcciones de sedes, acompañada por estrategias que motiven la participación de los profesores, pensionados, estudiantes y egresados. Solo el trabajo participativo y permanente permitirá la implementación del Plei 2034 y el establecimiento de nuevos ejercicios prospectivos y de planeación estratégica en el futuro, como producto de un acuerdo colectivo de nuestra comunidad académica.

Cambio climático y los compromisos del desarrollo sostenible: un asunto prioritario en la gestión universitaria

Los cambios políticos, sociales, culturales y económicos relacionados con el entorno global inciden, cada vez con más fuerza y determinación, en los propósitos y planteamientos de la Universidad Nacional de Colombia. Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), promulgados por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en 2015, son un ejemplo de tal consideración. La serie de temáticas en torno a los asuntos planetarios fundamentales tales como la paz, pobreza, justicia, alimentación, salud y educación integral con un enfoque de equidad, de género, diversidad y de sustentabilidad, se deben integrar al fundamento de muchas políticas públicas, pues resultan relevantes y necesarias para orientar el accionar de la sustentabilidad en la educación superior. Todas estas proposiciones de la agenda al 2030 se consideran de especial interés para la UNAL. Partimos del compromiso de participar de los acuerdos fundamentales entre las fuerzas políticas, económicas y sociales para el reconocimiento e implementación de estas acciones.

Asociado a lo anterior, la ONU ha venido alertando que no se está cumpliendo con las metas de reducción de emisión de gases con efecto invernadero, que se superarían los 2°C en incremento de temperatura, lo que pondría en riesgo la vida del planeta. Con el aval del Consejo Superior Universitario (CSU), la Universidad Nacional de Colombia declaró, en el 2021, como «asunto prioritario de gestión universitaria» las acciones frente al cambio climático, reconociendo un estado de emergencia y apoyando e incentivando medidas urgentes y drásticas para mitigar su impacto y el cumplimiento de los ODS. Esta declaración es además un medio para involucrar y movilizar partes interesadas y recursos acerca de la gravedad de la emergencia climática y el colapso ecológico, así como para compromisos y acciones estratégicas para lograr una reducción en la emisión de gases



Punto Verde, Campus La Nubia



Jardín Botánico de la Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe

efecto invernadero, lo que incluye el cambio de políticas y programas hacia la conservación de la energía, acciones para aumentar la eficiencia energética y ser carbono cero a 2030, así como soluciones de energías renovables y alternativas.

El PGD 2022-2024 y el Plei 2034 incorporaron varios componentes en esas direcciones. A través de la consolidación del Sistema de Campus y Campos Sustentables, nos propusimos una serie de objetivos: transición hacia energías limpias y carbono cero al 2030; gestión de los recursos hídricos; gestión de residuos sólidos para mitigar los impactos ambientales con políticas y cambios de comportamiento, economía circular, compostaje y transformación de residuos en energías; planificación y gestión integral/sostenible de infraestructura; cero plástico de un solo uso; implementación de programas y proyectos con los ODS para el buen ser y buen vivir de las comunidades en entornos libres de contaminación y ambientes saludables; producción y consumo sostenible para entender la finitud de los recursos naturales y la urgente necesidad de replantear los modos de vida individuales y colectivos; movilidad sostenible con acciones que involucran la infraestructura existente, además de brindar servicios de movilidad en los campus; y gestión institucional orientada a una clara articulación e integración de las acciones, valores y propósitos universitarios.

En la gestión de los campus y del patrimonio ambiental se ha construido con todas las sedes y la Gerencia Financiera Nacional, con criterios y directrices técnicas para las compras públicas sostenibles bajo la perspectiva de ciclo de vida y en cumplimiento de las normas emitidas por el Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. El fortalecimiento del instrumento para la recolección, el análisis y reporte a GreenMetric han permitido mantener el liderazgo nacional y mejorar la posición de la Universidad a nivel mundial.

Nuestras comunidades educativas deben siempre ser responsables de cada una de sus acciones individuales y colectivas, además de ser empáticas y comprometidas con la resolución de los problemas en los territorios asociados al medio ambiente. Por eso, a través de las sedes, se reafirmó nuestro compromiso científico con la construcción de nación desde los territorios, a través de la docencia, la investigación y la extensión, con acreditados institutos y laboratorios dedicados exclusivamente a la gestión del agua. En tal sentido, con el sendero ecológico «El canto del agua», nos propusimos aportar a la construcción de paz en las zonas rurales del Valle del Cauca, víctimas del conflicto armado, para el fomento de comunidades sostenibles y responsables de sus entornos. Además, el Centro de Innovación en Gestión del Agua, Territorio y Paz, trabaja hoy en la Reserva Nacional Forestal Bosque de Yotoco para el desarrollo colectivo y transformador de las comunidades, enfocado en el cuidado del agua y la innovación social.

También, desde nuestro compromiso universitario con la construcción de nación, buscamos impulsar un cambio cultural y ambiental en nuestras funciones misionales de docencia, investigación y extensión, con una mirada desde la bioética y el fortalecimiento de los campus como «laboratorios vivos» que involucren instituciones educativas, gobierno, ONG y ciudadanía en general. De igual manera, para garantizar la confianza y la transparencia de las acciones de mitigación y adaptación al cambio climático, la UNAL implementó indicadores de sostenibilidad. El Pacto Por la Vida propuesto a partir de la iniciativa universitaria «Convergencia por Colombia» planteó acciones ciudadanas, ajustes en política pública y transformaciones estructurales para enfrentar la urgente crisis ambiental y climática que aqueja al país y al mundo y amenaza la existencia de toda forma de vida.

Uno de los contextos nacionales en los que la Universidad ha respondido a la emergencia social y ambiental es aquel que fue ocasionado por el ciclón Eta y el huracán Iota en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, en el 2020. Allí, la Universidad Nacional de Colombia conformó un comité de respuesta para contribuir a la rehabilitación de la población afectada y la reconstrucción de la infraestructura devastada en las islas. Asimismo, estudiantes y profesores que hacen parte del Programa de Movilidad de la Sede Caribe, liderados por especialistas en gestión del riesgo, adelantaron la sistematización de la información sobre las afectaciones, apoyaron y aún apoyan las correspon-

dientes tareas de recuperación. Muchas de estas acciones fueron financiadas gracias a los aportes que solidariamente realizaron miembros de la comunidad académica. Profesores de la Sede Caribe y de otras regiones del país se articularon para trabajar en la formulación de proyectos de divulgación, investigación y extensión orientados a ofrecer soluciones a la grave problemática. Al mismo tiempo, Coralina y el Jardín Botánico de la Sede Caribe, con la cooperación de docentes de otras sedes y de organizaciones sociales locales, han desarrollado proyectos agropecuarios para reactivar la seguridad alimentaria y el autoconsumo en el archipiélago.

El relacionamiento internacional y la apuesta por el Sur

Desde 2019, la Universidad Nacional de Colombia asumió la presidencia de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC), una organización internacional constituida en 1949 que reúne a más de 200 universidades y a numerosas asociaciones, redes y organismos de cooperación de la región. Es un órgano consultor de la Unesco para la región y trabaja para fortalecer la educación superior en América Latina y el Caribe, fomentando la colaboración entre las universidades y demás miembros afiliados, promoviendo la integración regional en el ámbito académico. La UDUALC desempeña un papel importante en la defensa de la autonomía y los derechos de las universidades de la región, así como en la formulación de políticas públicas en el ámbito de la educación superior. Igualmente, la organización promueve actividades para la difusión de la investigación científica y el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre las universidades asociadas. Para esta rectoría se ha considerado indispensable que la UNAL fortalezca su apuesta por el Sur liderando organizaciones regionales como la mencionada UDUALC, que amplíe el intercambio de conocimientos fundamentales con otros países para la gestión del conocimiento y la gestión institucional que, además, nos permitan superar retos comunes.

En noviembre de 2022, la Universidad Nacional de Colombia fue anfitriona de la XXI Asamblea General de la UDUALC y fue reelegida por los rectores y rectoras de la organización para presidir por otro periodo este organismo, hasta ese encuentro, la Universidad Nacional lideró una reflexión en torno a los desafíos de la educación superior en la región. De tal modo, la UNAL propuso a la UDUALC llevar a cabo una planeación estratégica a diez años en la que todos los miembros de la organización participen activamente. La UNAL ha venido avanzando con la secretaría y los miembros de dicha organización en definir un propósito superior, un ADN institucional y unos ejes estratégicos que nos permitan avanzar en un trabajo autónomo y conjunto. El documento de esta planeación estratégica será presentado en abril del 2024, en el marco de la conmemoración de los 75 años de la UDUALC.

Es fundamental que la UNAL mantenga y amplíe los convenios y el relacionamiento con actores y organizaciones clave de Latinoamérica y el Caribe. A 2022, la Universidad contaba con 837 convenios vigentes, de los cuales 647 son internacionales y 190 nacionales. Por ejemplo, en ese solo año, se suscribieron 189 convenios, de los cuales 29 se firmaron con instituciones de países del Sur global (Argentina, Brasil, Ecuador, Chile, Perú, etc.). La educación superior en América Latina enfrenta el desafío de asumir los problemas regionales por medio de herramientas, metodologías, métodos y categorías de análisis propios, capaces de generar las soluciones que requiere la región. Es con estos países que Colombia comparte más necesidades, problemas y posibilidades; partimos de una historia común, de un carácter dependiente del desarrollo capitalista, de unos arraigos étnicos, lingüísticos, sociales y culturales, etc., que han estructurado no solo nuestros Estados y sociedades, sino la forma y el carácter de la inserción latinoamericana en el sistema global. Los espacios de cooperación deben extenderse por toda la región. Por esto, los programas de internacionalización y Apuestas por el Sur han fortalecido los intercambios, la movilidad e investigación con una mirada hacia el *sur global*, reconociendo los retos que comparten las universidades iberoamericanas, de tal forma que se impulse el diálogo y trabajo conjunto con otras universidades de la región.

De esta manera, cerramos esta mirada reflexiva a las trece dimensiones de lectura y respuestas de la Universidad Nacional de Colombia como Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación a los retos de país y planetarios, lo que nos permite dar paso a algunas experiencias transformadoras que son representativas de cómo se carga con sentido y significado este pensamiento universitario en cada sede y en sus comunidades, lo que evidencia, de forma emocional, los cambios culturales que nos hemos propuesta como comunidad en estos años.



Capítulo 2

EXPERIENCIAS UNAL QUE TRANSFORMAN

Maloca «Casa Hija Eetane», UNAL, Sede Amazonía



Introducción

Para evidenciar la transformación de una universidad, no bastará con señalar los nuevos currículos creados, las tecnologías incorporadas o la mejora de algún proceso o infraestructura (Ginés-Mora, 2014). Se necesitará, sobre todo, observar un cambio de pensamiento y de emocionalidad de tal comunidad, al punto que haya generado nuevos caminos, nuevas formas de ver los problemas y las soluciones, potenciados en liderazgos desde el conocimiento, para su institución y la sociedad. Por este motivo, el presente capítulo busca evidenciar las maneras en que se han canalizado creativa y constructivamente los valores, las creencias y los comportamientos de la UNAL para comprometerlos con una transformación cultural sustantiva, desde el interior de la Institución hacia sus territorios y comunidades. Entonces la transformación cultural podemos concebirla como el resultado de aprendizajes y de un acuerdo colectivo (Senge, 1990) que involucra tres factores humanos entrelazados que asociar a las Experiencias Transformadoras UNAL.

1. Los valores o principios que han de ser cultivados y reforzados como faros. Estos determinan cómo y con qué límites morales, éticos, humanísticos se hacen las cosas dentro una comunidad de individuos; por tanto, encontrar formas discursivas de valores individuales de estudiantes, egresados, profesores, administrativos, pensionados, etc., alineados o identificados con los valores integrales de la Universidad es una evidencia de la transformación cultural.

2. Las creencias, pues son modelos de pensamiento arraigados a los individuos, por lo que influyen en cómo entienden el mundo y cómo actúan en él (Senge, 1990). Entonces, la transformación cultural debe tener rastros notorios de los ejercicios y debates colectivos de reflexión prospectiva, capaces de desarrollar nuevos imaginarios y pensamientos que respondan a las realidades de la universidad interesdes del presente y del futuro.

3. Así llegamos a los comportamientos que determinan los roles y las relaciones entre las personas en la vida universitaria. Allí la transformación cultural se reconoce en acciones y experiencias que emergen, incluso contra barreras y obstáculos, y se sostienen con sentido y significado, racional y emocional, mediadas por el faro de valores, por los pensamientos innovadores y renovados, por los liderazgos colectivos y transformadores que se despliegan en iniciativas de colaboración, inclusión, nuevas pedagogías, solución de problemáticas de

las comunidades, etc., siendo de esta forma sistemáticas, evidenciables y contextualizadas.

En consecuencia, las Experiencias Transformadoras UNAL son esfuerzos significativos realizados por todas las sedes que cargan de sentido y significado los ejes misionales de la universidad como Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación para provocar ajustes y cambios perdurables, adaptables a las nuevas realidades del presente y del futuro. Estas experiencias marcan un compromiso institucional, reflexivo y emocional que abren las puertas a nuevas posibilidades y perspectivas para hacer las cosas. Se soportan en el aprendizaje de eventos ocurridos, de nuestra historia, y actúan como chispas permanentes de pensamiento, creatividad y sensibilidad.

Son entonces experiencias de transformación cultural de cada una de las personas que integramos la Universidad Nacional de Colombia, de las comunidades que nos acogen y de los territorios del país en los que nos encontramos. Son historias que se evidencian y se narran desde nuestras nueve sedes y nos indican que avanzamos en las apuestas que formulamos en los planes globales de desarrollo 2018-2021, 2022-2024 y el Plan Estratégico Institucional (Plei 2034).

Así, para construir este balance reflexivo y emocional, se encomendó a unos sensores UNAL la tarea de realizar una exploración inicial de Experiencias Transformadoras en sus campus y en sus comunidades de influencia, identificarlas y postularlas. De tal forma, vicerrectores, directores, planeadores, decanos y líderes de proyectos asumieron dicho rol gracias a que, en el ejercicio de sus funciones diarias y por su convivencia directa con la comunidad universitaria, tienen la capacidad de detectar y responder acerca de las transformaciones culturales sustantivas acontecidas en sus contextos. A su vez, se contó con el apoyo de estudiantes, docentes, administrativos y egresados que también desde sus responsabilidades o cargos desarrollaron criterios para monitorear, analizar, medir y transmitir valiosa información sobre los cambios percibidos y su dimensión o magnitud.

Se estableció como lineamiento fundamental que las Experiencias Transformadoras UNAL estuvieran conectadas y desarrolladas dentro del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación, es decir, que se ubicaran en el periodo 2018-2023. Ocho criterios de identificación de las Experiencias Transformadoras fueron definidos (ver figura 1). Criterios que difieren profundamente de aquellos que estructuran un balance social para el cierre de una gestión;⁶ al contrario, son criterios que llenan de sentido y significado cada acción que se lleva a cabo dentro de la Universidad, pues al final este es el objetivo principal de este documento.

6 Este documento no se organiza sobre la base de una sistematización o un inventario de logros, indicadores, metas, proyectos, acciones y pendientes.

Figura 1. Criterios solicitados a los sensores para identificar las Experiencias Transformadoras UNAL.



Luego de esta exploración inicial, un equipo de rectoría y Unimedios visitó cada una de las nueve sedes para escuchar a los actores relacionados con las experiencias postuladas y realizar una documentación. En este diálogo, nuevas experiencias y actores fueron emergiendo. Se trataba de entender mejor qué había transformado a la comunidad universitaria y su entorno.

El método utilizado en las visitas para recabar en estas experiencias transformadoras alude también a su acepción más básica, aquellos procesos en los cuales entramos y no somos los mismos una vez finalizados (Valdés et al., 2016). Se plantearon espacios de conversación para evocar recuerdos, emociones, sensaciones o contextos particularmente significativos, inspiradores, retadores, desconocidos, alegres o incluso angustiosos, que dieron marco, moldearon y potenciaron la experiencia contada.⁷ En esos espacios, los narradores tuvieron la capacidad

7 De acuerdo a los conceptos y metodologías propuestas por Gardner (1993) y otros, identificar los referentes de la transformación cultural, experiencias por sí mismas inacabadas e imperfectas, requiere el ejercicio de



«La marcha del ladrillo» fue una movilización pacífica de los habitantes del municipio de La Paz, Cesar, realizada el 21 de septiembre de 2021. Se dirigió hacia el predio en donde se construiría tiempo después el campus de la Sede La Paz. Fue un llamado al Gobierno nacional para exigir, en beneficio de la comunidad y las generaciones futuras, la creación de esta sede de la Universidad Nacional de Colombia

de reconocer, con pocas excepciones y a pesar del tiempo, los lugares, fechas, acontecimientos, personas, sentimientos y cambios de vida que configuraron tal experiencia. Estos elementos fueron expresados al equipo coordinador desde lo subjetivo, pero siempre enmarcados dentro las relaciones con otros miembros de la comunidad, con el Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación, con los territorios y sus poblaciones, con el entorno natural, tecnológico, familiar, religioso, cultural, etc. En consecuencia, fueron numerosos testimonios de gran valor, amplios y francos, que se escucharon e interpretaron de forma cruzada para identificar las grandes narrativas compartidas acerca de la naturaleza, el tono y el alcance de las transformaciones UNAL en curso.

Este capítulo plasma, en cortas historias, algunas experiencias transformadoras concretas, documentadas dentro de ese universo de casos postulados y evidenciados. Su objetivo es dar unos referentes de los valores, pensamientos y comportamientos que pueden ser explicados con cargas de emoción y reflexión, para vislumbrar las grandes líneas de transformación de la comunidad

extraer del ámbito de la vivencia los aspectos singulares, sensibles y emocionales para llevarlos al ámbito del conocimiento analítico y reflexivo y reconocer allí los cambios importantes y tangibles (Gardner, 1993; Hoffman y Ortiz, 2009; Maslow, 2008; Valdés et al., 2016).

universitaria y su entorno en los recientes años. Son historias colectivas de la UNAL, de numerosas almas, por eso no se mencionan nombres y apellidos en particular, con un par de excepciones para reconocimientos póstumos y de algunos protagonistas singulares de las narrativas. No obstante, se extiende desde aquí un reconocimiento a todas las personas únicas e irrepetibles que lideraron, lideran e inspiran con su compromiso y pasión todas estas iniciativas.

Tampoco estas experiencias se ordenan por sedes, aunque algunas experiencias puedan remitir a una, varias o todas; más bien se invita a leerlas como lo que son, experiencias fruto de todo el esfuerzo institucional e histórico, en el marco de una universidad pública, nacional, latinoamericana y autogobernada que trabaja en un Modelo Intersedes y que se debe a la nación colombiana.

Las historias se agrupan en siete bloques temáticos que dan sentido y significado real al propósito superior de la UNAL, al ADN organizacional y, por tanto, encajan y trascienden el marco conceptual y filosófico del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación. El código QR que aparece en la solapa de este libro dirige a un repositorio, un espacio vívido de inspiración para quienes deseen conocer más, profundizar y replicar estas maravillosas Experiencias Transformadoras UNAL, de gran interés institucional, articuladoras del Modelo Intersedes y dinamizadoras de la Transformación Cultural UNAL / 2018-2023.

Instituyente y disruptiva: el Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación que nace y crece en La Paz

En nuestro proceso de construcción como nación colombiana hemos tenido innumerables proyectos fundamentales para el relacionamiento entre regiones y el desarrollo local de las comunidades que se habrían podido llevar a cabo pero que terminaron abandonados. Quedaron extraviados en el tiempo ante la incapacidad como sociedad y Estado para entablar diálogos y negociación en medio de la diferencia, de crear consensos en medio de las disputas sociales y políticas, de avanzar ante las adversidades en medio de las limitaciones económicas y de superar las lógicas administrativas, burocráticas y elitistas que nos atan a las inercias y a las frustraciones.

La Sede La Paz, la novena sede UNAL, es un proyecto académico y colectivo de nación hecho realidad que detenta un hito fundacional propio de una historia vallenata, delineado por numerosas y decididas fuerzas locales, departamentales y nacionales que se negaron a sumar un proyecto más al diván de lo abandonado y lo extraviado. Estas fuerzas comprometidas alrededor de la Institución han gestado una sede icónica de proyección con el territorio que, a pocos años de empezar su recorrido, ya perfila unas potentes y aceleradas transformaciones culturales para la UNAL, la región y el país. El conjunto de experiencias transformadoras y significativas de la Sede La Paz está apalancado

por un proyecto académico centrado en el aprendizaje para la vida, autónomo, inclusivo, donde se propicia la gestión del conocimiento interdisciplinario en una dinámica intersedes, con los ejes misionales armonizados de forma natural en su red de Aulas Laboratorios, en un campus sustentable y con un enfoque e interés por trabajar con las comunidades en sus territorios.

Un proyecto académico innovador, colectivo y con acento regional

La polifonía de voces que integran los relatos acerca de la génesis de la Sede La Paz nos remite al empoderamiento comunitario, al liderazgo social y político, al ejercicio de la negociación desde la probidad, a la colaboración de una comunidad académica comprometida y la determinación en la toma de decisiones institucionales. Desde el anuncio de su creación en el año 2007, esta sede fue cobijada como una iniciativa con amplios apoyos en las comunidades locales en el área de influencia de los departamentos del Cesar, La Guajira y el Magdalena. Estos apoyos se alineaban con la necesidad de fortalecer la educación superior en la región y posibilitar condiciones para la generación de capacidades claves en el desarrollo, desde la universidad pública, con altos estándares de calidad, probidad e inclusión.



Universidad Nacional de Colombia, Sede La Paz

Sabemos que, aun con las nobles ideas y las razones esgrimidas, este tipo de proyectos no caen del cielo. La marcha del ladrillo por la sede UNAL en La Paz es parte de ese hito fundacional que nos hace recordar aquellos planteamientos de Spinoza (1986) y Negri (2004) sobre la multitud y lo político, como postulado instituyente y a la vez disruptivo. Una multitud se movilizó y se plantó una mañana del 21 de septiembre del 2012, en lo que hoy es la entrada a la Sede La Paz. Entre aquellas almas y cuerpos indivisibles que sostenían un ladrillo instituyente y disruptivo se encontraban padres y madres que anhelaban ver a sus hijos en «la Nacional»; también jóvenes que se ilusionaban con acceder a ese primer escalón en la educación superior de calidad desde su propio territorio, al lado de sus familias y de los amigos, para luego, desde ese arraigo, recorrer el mundo; y egresados UNAL reconocidos y respetados en la región y en el ámbito nacional, algunos nonagenarios, como el abogado y dirigente político Alfonso Araujo Cotes, quien sus últimos años de vida los dedicó a respaldar, promover y materializar una apuesta al futuro de su región y del país denominada Sede La Paz de la Universidad Nacional de Colombia. Se despidió de este mundo en el año 2023, a los 99 años, siendo aún consejero, veedor ciudadano y visitante frecuente de la sede. Es un caso que ejemplifica la profundidad de los vínculos afectivos, de identidad y de pertenencia que subyacen al proyecto académico de la UNAL en la región.

Entre la construcción de la fase 1 de la sede⁸ y la apertura de una primera cohorte de 240 estudiantes el 12 agosto de 2019, ocurrió un primer punto de inflexión (o *turning point*)⁹ atribuible directamente al Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación. La puesta en marcha del proyecto académico en La Paz se concibió desde la filosofía de los ejes propuestos por el PGD>2021. Era un asunto clave y crítico para la naciente sede; proveerla de lineamientos y herramientas que respondieran al compromiso de la UNAL con la gestión del conocimiento basada en la armonización de las funciones misionales; dispuesta al servicio de la solución de problemáticas regionales; que acogiera un liderazgo colectivo y transformador sustentado en la cocreación con el territorio; en colaboración con múltiples actores y capacidades de las sedes ya existentes, en lo relativo al Modelo Intersedes, la transformación digital y en la reconceptualización del bienestar. Y todo esto hacerlo pronto, entendiendo que la dilatación del tiempo frente a la entrada en funcionamiento de la sede, en espera de replicar toda la organización académico-administrativa de sus sedes hermanas, pondría en riesgo

8 Que se adjudicó el 26 de junio de 2013 y se terminó en el 2021.

9 Los *turning points* son marcas que afectan las trayectorias lineales en momentos de encrucijadas, crisis o situaciones problemáticas. En estos las personas involucradas reconocen que una posición o determinación operó como catalizador, alterando significados, identidades y estructuras preconcebidas (Riessman, 2008; McAdams et al., 2006).

los acuerdos y las ventanas de oportunidad regionales y nacionales alcanzados con gran esfuerzo y tenacidad por el equipo rectoral y de la sede; pero aún peor, afectaría las expectativas de las comunidades para colocar los pilares de la universidad del futuro.

¡Se hace!, sin lugar a duda, es la voz que aún hace eco y retumba en la memoria del equipo de directivos y coordinadores apostados en aquellos edificios fundadores, que corresponde a la directriz demandante frecuentemente pronunciada por la rectoría entre finales del 2018 hasta... hoy. Esta determinación en la toma de decisiones institucionales del equipo de directivo y la concurrencia de diversas instancias de las sedes hermanas, a través del Modelo Intersedes, permitió enfrentar contingencias tan complejas como las generadas por la pandemia del COVID-19; o las generadas por la administración de los recursos públicos para la construcción de la sede; o las gestiones en tiempo récord realizadas desde la rectoría con congresistas de la región para proyectar una planta de 100 profesores, apalancada con recursos de funcionamiento de la nación, que en la actualidad se traducen en la planta docente más calificada de la UNAL y de la región, todos con doctorado; o la organización de los primeros programas curriculares y las primeras convocatorias y exámenes de admisión a los nuevos estudiantes; entre muchos otros esfuerzos institucionales que llevaron a buen puerto la sede.

Entonces, el hito fundacional de la Sede La Paz es, en sí mismo, una experiencia transformadora que evidencia novedosos esfuerzos entre la sociedad, el Estado y la Universidad para acercarnos mutuamente con los territorios y



Investigación para tratar enfermedades del mango con aceites esenciales hechos de otras plantas

sus comunidades, aprovechando todo, tanto la distribución de capacidades y el acumulado de aprendizajes que ofrecen las nueve sedes, como los vínculos profundos de la UNAL con el Estado, los gobiernos y la nación para aportar a las regiones. En ese acercamiento mutuo, concurren actores con distintas lógicas, valores, creencias y comportamientos, algunos en orillas diametralmente opuestas a nuestro ADN institucional y, aun así, la Universidad muestra un potencial de liderazgo para propiciar el diálogo a favor del bien público y por lo tanto del bien superior.

Las transformaciones instituyentes que se gestaron en la Sede La Paz, dan paso ahora a transformaciones disruptivas. Cualquier miembro de la comunidad universitaria o visitante que pise la Sede La Paz, puede evidenciar una sucesión escalonada de experiencias que transforman el potencial humano en la gestión del conocimiento, en armonía con su entorno y que emanan de esas hectáreas. Tratemos de resumir y describir, en lo posible, estas experiencias, muchas de las cuales el Plei 2034 plantea como escenarios deseados de la Universidad y ya ocurren en la Sede La Paz.

¿Y dónde están las facultades?

La Sede La Paz se fundamenta en un proyecto académico que concibe la organización académico-administrativa de los campos de conocimiento a través de escuelas de pregrado y posgrado. La sede no cuenta con facultades. En consecuencia, con su talante instituyente y disruptivo, ha logrado establecer normas y dependencias para gestionar el conocimiento universitario a la vez que desafía o altera radicalmente las estructuras y las prácticas que atan tal gestión. Esta condición dota a la sede de una visión transversal de los campos del conocimiento y de la programación estratégica del aprendizaje, mediante la integración de las áreas operativas, planeación y decisión colegiada. Los docentes, todos con formación doctoral, están adscritos a las escuelas y todos deben tener una interlocución ágil entre los procesos propios de la gestión del conocimiento y los procesos administrativos de su unidad académica. Esta configuración disruptiva permite una dinámica que orienta a la sede en su carácter de laboratorio de innovación organizacional, pedagógica y social para la educación superior.

Los seis programas de pregrado¹⁰ y los cinco de posgrado¹¹ ofertados en la actualidad por la sede se escogieron teniendo en cuenta criterios de pertinencia

10 La oferta académica de la escuela de pregrado se compone de las carreras de Biología, Estadística, Geografía, Gestión Cultural y Comunicativa, Ingeniería Biológica e Ingeniería Mecatrónica.

11 La oferta de la escuela de posgrado se distribuye en tres especializaciones y dos maestrías: Especialización en Derecho Constitucional, Especialización en Derecho de Familia, Especialización en Cultivos Perennes Industriales, Maestría en Salud Pública y Maestría en Enseñanza de las Ciencias Exactas y Naturales.

para la región y su transición económica, la oferta local existente en educación superior y los escenarios laborales proyectados a futuro. Se constituyó un currículo de carácter integral, modular, abierto y flexible, orientado a formar líderes del cambio ético con conciencia social que asuman sus responsabilidades en los distintos campos de su ejercicio profesional y que se comprometan radicalmente con el progreso de la región y su articulación con el conjunto de la nación. Esta formación se evidencia en el empoderamiento, el carácter reflexivo y analítico de los estudiantes de estas primeras cohortes, la mayoría provenientes de las áreas de influencia de la sede, los departamentos del Cesar, La Guajira y el Magdalena.

Los estudiantes admitidos en pregrado, muchas víctimas del conflicto y la gran mayoría de estratos 1 y 2 y de comunidades rurales, reciben un año de estudios generales o de fundamentación, para luego acceder al componente de formación disciplinar/profesional y el de libre elección. El objetivo del año de estudios generales es proporcionar a los estudiantes oportunidades de nivelar y mejorar los conocimientos con los que egresan de la educación básica y media; reforzando así disciplinas como las matemáticas, las ciencias básicas, las ciencias sociales y humanas, entre otras. Esto a la vez les permite explorar los diferentes campos del conocimiento y tomar decisiones informadas sobre su futura trayectoria académica y profesional. Por el conocimiento de su región y el acervo cultural que los caracteriza, los estudiantes retan a los docentes con respecto a las problemáticas que convergen en sus territorios.

En la Sede La Paz, al solicitar a los académicos, estudiantes y administrativos una evocación de las experiencias que los definen y los transforman, el unísono las asocia con las actividades que suceden en la red de Aula Laboratorios. Allí, el proyecto académico transita del aula convencional y del laboratorio demostrativo al AulaLab, como laboratorio de aprendizaje y de creación de conocimiento. La formación alrededor de proyectos teórico-prácticos son el eje integral y transversal a todas las carreras y a las asignaturas cursadas en el AulaLab, permitiendo generar capacidades y competencias para solucionar problemáticas reales del territorio desde el primer semestre, desde la primera sesión. Este concepto no solo permea a los estudiantes, docentes, administrativos y los proyectos que albergan o transitan por las aulas de los ocho laboratorios; su práctica se extiende al restaurante-cafetería, al sendero ecológico interpretativo; también ha incidido en las formas como la sede dialoga y encara las iniciativas con las comunidades en los PDET, con el laboratorio de paz territorial, con su participación en los Comité Universidad Empresa Estado (CUEES) y con las organizaciones sociales que tejen el territorio.

Aun con su juventud, y con la fase 2 del campus en construcción, la Sede La Paz se constituye ya hoy en un actor estratégico e integrado a las dinámicas locales y regionales desde donde ejerce un liderazgo pedagógico, en construcción de paz y en desarrollo social, económico y cultural para las comunidades que la instituyeron y que le apuestan a sus disrupciones.

De los escritorios a los territorios: cultivar saberes y confianza con las comunidades

Este conjunto de experiencias transformadoras y muy emocionales nos proyectan con el territorio, nos colocan en diálogo permanente con las comunidades mediante la escucha activa, la flexibilidad, valorando su cultura y su diversidad, para desarrollar capacidades de liderazgo colectivo y transformador que mejoren el desarrollo económico, el bienestar social y la convivencia como nación. Son representativas de las múltiples y variadas formas como la UNAL se ha integrado y ha contribuido de la mano, como una institución gestora de conocimientos, con diferentes actores del territorio para la construcción de nación y de paz.

Muchas de estas experiencias son el resultado de años de trabajo acumulado por la UNAL en procesos de educación continua intercultural, del reconocimiento del diálogo simétrico de saberes y la construcción de confianza con las comunidades en sus territorios. En los recientes años, estos esfuerzos de proyección con el territorio se han intensificado, porque así lo exigen las poblaciones, porque así lo demandan los desafíos que emergen en cada uno de los contextos regionales de las nueve sedes de la UNAL. La implementación de la paz, la superación de las violencias persistentes, el cuidado de la vida en tiempos de pandemia, la construcción de políticas y proyectos redistributivos para una sociedad más incluyente y equitativa; así como fomentar el desarrollo rural y urbano sostenible, potenciar los saberes, la cultura y las identidades étnicas para reconstruir el tejido social, etc., han sido motivadores claros para la cristalización de experiencias transformadoras que se dan en todas las sedes de la UNAL en el territorio colombiano.

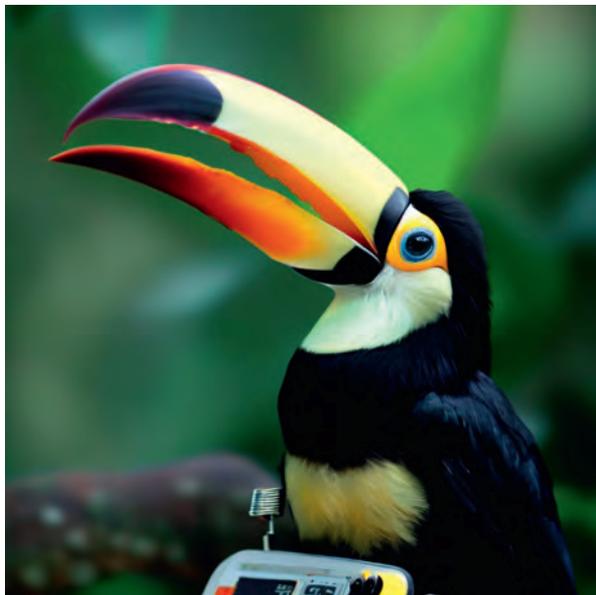
El diálogo simétrico de saberes ha sido clave para el relacionamiento basado en la confianza entre la Universidad y las diversas comunidades (indígenas, afrocolombianas, campesinas, pescadoras, raizales, firmantes de la paz, etc.) en los territorios donde se desarrollan diversos proyectos académicos de enorme valor para el país. Confianza en la exploración de su identidad, cultura, conocimiento y entorno para superar desafíos y construir de la mano el desarrollo sostenible de la región. Ese es el hilo que conecta las siguientes experiencias transformadoras, representativas de muchas otras similares y significativas, en el marco de la Universidad como el Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación.

El canto del tucán: un mensaje de bienestar y cuidado de la vida en tiempos de pandemia

El canto del tucán es uno de los sonidos más característicos de la selva tropical, por su graznido peculiar, por emitir tranquilidad, por augurar cosas buenas. Estas aves son reconocibles por su pico grande y colorido, además de las bri-

llantes plumas negras, blancas, rojas o amarillas que adornan su cuerpo según su género y especie. El canto del tucán es importante para la comunicación y la interacción de estas comunidades de aves en medio del espesor y las distancias de nuestras selvas. De ahí que, entre abuelos, chamanes y sabedores de las comunidades indígenas de la triple frontera amazónica (colombiana, brasilera y peruana) postularan *El canto del tucán* para denominar el programa radial desarrollado en el Centro de Producción Radiofónica de Unimedios, Sede Amazonía. Este programa fue emitido durante los inicios de la pandemia del COVID-19, a través de un espacio de 5 p. m. a 6 p. m. en la cadena comercial y musical de Leticia *Fantástica Internacional*. Este programa de radio fue formulado como parte de un curso de extensión «Elementos para mejorar la prevención, atención y vigilancia epidemiológica de los casos de COVID-19 en comunidades indígenas de la Amazonía colombiana». Este curso se realizó de la mano con Sinergias (Alianzas Estratégicas para la Salud y el Desarrollo Social), y contó con el apoyo y acompañamiento de diversas organizaciones indígenas del Trapecio Amazónico (OPIAC, ACITAM, ATICOYA, AZCAITA, CAPIUL, TIWA, CIHTA-COYD), entre otras, a las que se sumó Amazon Conservation Team (ACT).

Cada emisión de *El canto del tucán* estaba integrado por espacios formativos basados en conocimientos científicos y ancestrales, en las experiencias organizativas de las comunidades del territorio, la transmisión de mensajes pedagógicos en lenguas nativas indígenas y en español, además de una sección de preguntas de los oyentes. Un ejercicio inédito de traducción lingüística y contextual de las guías oficiales de prevención del COVID-19 liderado por abuelos



Fuente: imagen generada en DALL-E, 2023

indígenas, docentes y tutores de la UNAL a través de WhatsApp, que incluía la distribución de cartillas y de aparatos de radio entre las comunidades en la selva. Un espacio concebido para el diálogo de saberes, donde los indígenas además de aprender cosas nuevas desde el pensamiento científico, divulgaron sus experiencias, resaltaron los liderazgos locales al interior de sus comunidades y vieron valorados sus conocimientos.

Ejercicio aún más admirable en el marco de una pandemia que se presentó con angustia para nuestros territorios fronterizos que, como el amazónico, sufrieron las primeras y más letales oleadas. Momentos difíciles, donde la UNAL y el Hospital Universitario Nacional (HUN) con el programa de Teleapoyo Solidario de Cuidado Intensivo (TeleUCI Solidaria), apoyaron al hospital de Leticia y de 24 municipios más, en doce departamentos del país, donde se requería monitorear, atender y asesorar en los casos más complejos y críticos de la pandemia.

En medio de la incertidumbre, del miedo por el contagio y de la muerte, *El canto del tucán* fue una esperanza fundada en el conocimiento, un reconfortante emocional a favor del bienestar y el cuidado de la vida. Por ello, este programa radial del año 2020, reunió lo mejor del compromiso y la resiliencia UNAL por el Amazonas, es una experiencia que se aprecia, se valora y se recuerda de forma muy positiva por las comunidades del territorio, ya que fue fiel a los más de 25 años de construcción de amistad, de exploración de significados y sentidos dentro del diálogo intercultural de muchos investigadores de la UNAL con los abuelos, con las organizaciones e instituciones de la trifrontera amazónica. El programa tuvo tanto éxito que su modelo se replica en la actualidad por las organizaciones de apoyo y acompañamiento en otros tres departamentos de la Amazonía (Vaupés, Putumayo y Caquetá).

La granja de economía circular que transforma el territorio

La UNAL y las comunidades en los territorios suelen encontrarse con mucha frecuencia alrededor de la tierra, el agua, el aire, las plantas, los animales y los proyectos colectivos de vida, elementos fundamentales para mantener el equilibrio de los ecosistemas biodiversos y para nuestra supervivencia como sociedad. Los proyectos de la UNAL en el territorio son una respuesta a esta necesidad que busca la participación activa de la comunidad y el apoyo de diversos aliados en la gestión de iniciativas productivas sostenibles con el medio ambiente y con el tejido social. En consecuencia, muchas de las experiencias transformadoras que nos acompañan en este apartado —de los escritorios a los territorios— giran en torno a la relevancia de transformar los modelos agroalimentarios territoriales, respetar los ciclos de la vida y asegurar unas economías sostenibles que contribuyan a los marcos de convivencia y paz.



Granja Experimental y Biosegura El Cairo, UNAL, Sede Orinoquía

Con ese propósito, la Granja Biosegura y Experimental El Cairo de la Sede Orinoquía comienza cada día su faena de trabajo muy temprano, en la madrugada. El grupo de docentes, administrativos, estudiantes y egresados de PEAMA de la sede, además de trabajadores contratados de la región, se distribuyen las tareas entre los galpones de gallinas Isa Brown y rojas, los huertos, el vivero agroforestal de especies nativas, el corral de cerdos, los estanques de pescado, los laboratorios y las plantas de biodigestoras. Se revisa el biocompostaje producido por las lombrices rojas californianas y se toman muestras del cultivo de larvas de mosca soldado, que sirve como alimento de suplementación animal para los sistemas pecuarios; se monitorea los sistemas de riego y suministro de energía autónomos diseñados electrónicamente, los cuales funcionan con energía solar. Todo está preparado para aprender haciendo.

En la granja la armonización de las funciones misionales de la Universidad es tan natural como su entorno. Las fronteras entre la formación, investigación, extensión, innovación y emprendimiento se diluyen, son porosas, o quizás simplemente no existen. Funcionan como un combo indivisible de la misión de la UNAL atado a los principios de la economía circular, para buscar alcanzar las mayores capacidades en gestión del conocimiento, la mejor sostenibilidad agropecuaria, productiva y económica, generando mejoras en la seguridad alimentaria y avanzando en los proyectos de vida de cada una de las comunidades que habitan la región.

Por eso la granja es un referente transformador del Arauca y toda la Orinoquía. Diariamente recibe a colectivos de campesinos, indígenas, firmantes de la paz, migrantes y demás actores de la región que, junto a los docentes y estudiantes, ponen en práctica las actividades e iniciativas para la generación de conocimiento alrededor de la producción, la manufactura y la comercialización de productos y subproductos agropecuarios, tales como el abono orgánico, el cultivo de aromáticas, verduras, frutas, legumbres, la producción avícola-piscícola y la caracterización de especies vegetales. Los productores asociados o vecinos de la región también visitan la granja para conocer las últimas innovaciones en el manejo agroecológico, como el control de enfermedades en el maracuyá a partir del uso de aceites esenciales, entre otras sustancias, pensando en que un día no muy lejano sus fincas, parcelas o haciendas se conviertan en granjas productivas y sostenibles como la de la UNAL. Por si fuera poco, se ofrecen recorridos turísticos gratuitos por este Campus Granja para visitantes en general, en los que pueden observar el hermoso paisaje, admirar la diversidad de la fauna y la flora y disfrutar de diversas actividades como siembra de árboles, ciclopaseo y yoga, entre muchas otras formas de conectar con el campus santuario.

Desde el 2018, la Sede Orinoquía trabaja de la mano con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) de las Naciones Unidas en ampliar y replicar esta granja, llevando este excepcional modelo a donde sea necesario en los cinco departamentos de influencia (Arauca, Casanare, Guainía, Guaviare, Meta, Vaupés, Vichada). Desde allí, se formulan proyectos conjuntos que se presentan a las embajadas y a organizaciones financiadoras que el PMA articula con la UNAL, para beneficiar con alternativas productivas o con mejores prácticas a miles de personas, permitiendo también vincular egresados del Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA) de la sede.

Junto al fortalecimiento de estas capacidades de conocimiento, productivas y de emprendimiento, la granja suma sinergias a través de la Red Paz UNAL y el Observatorio de Frontera Territorio y Paz, en un enorme trabajo metodológico y de sensibilidad social para el acompañamiento a víctimas y excombatientes en la construcción de memoria y de paz. La Red Paz UNAL está compuesta por estudiantes, profesores, investigadores y demás miembros de la comunidad universitaria que trabajan juntos, en el marco del Modelo Intersedes, para construir un entorno de paz en la sociedad. Esta red reúne diversas disciplinas que trabajan en temas relacionados con la paz, derechos humanos, conflicto armado, justicia social y construcción de una sociedad más inclusiva y equitativa. A través de la investigación, el análisis y el trabajo colaborativo, la Red Paz UNAL ha generado, en estos recientes años, conocimientos y propuestas que aportan a la resolución de conflictos y a la construcción de una paz sostenible en Colombia. Además, la red promueve la difusión de los resultados de investigación, participación de la sociedad civil y interacción con los actores involucrados en los procesos de paz y reconciliación.

El observatorio, por su parte, es un instrumento que surge de los Centros de Pensamiento de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU) y que rebasa su denominación de observatorio, al incidir directamente en la política pública de paz para la región. Es un observatorio propositivo compuesto por egresados de la UNAL de sus diferentes sedes, dedicados a visitar el territorio, haciendo entrevistas metodológicas, conociendo, escuchando, documentando y evidenciando la memoria histórica del conflicto desde las comunidades. El observatorio ha elaborado seis informes claves dirigidos a la Comisión de la Verdad, la Misión de Apoyo al Proceso de Paz en Colombia de la Organización de los Estados Americanos (MAPP) y otros organismos.

No obstante, se trasciende la elaboración de los informes. El fortalecimiento de las capacidades de conocimiento, productivas y emprendimiento de los firmantes y de las víctimas es el pilar para mantenerlos en la legalidad y en la convivencia. Entonces allí entra la granja: nos conduce de nuevo a lo esencial (tierra, agua, aire, plantas, animales y proyectos colectivos de vida), a los elementos fundamentales para la construcción y la sostenibilidad real de la paz, porque les da a estas comunidades la independencia y las alternativas de sostenimiento, atributos que los empodera y los vuelve gestores de oportunidades para el territorio. Así, desde la Red Paz UNAL y el observatorio se dan los acercamientos con las víctimas y los excombatientes, se gana confianza en la escucha y se les invita a aprender y a emprender juntos en el Campus Granja.

Estos engranajes producen hechos igualmente excepcionales que deben repetirse para avanzar en la paz real. El 3 de diciembre de 2021, en el marco de la celebración de los 25 años de la Sede Orinoquía, firmantes de la paz se encontraron en el Campus Granja, en un proceso de socialización de informes y de construcción de proyectos colectivos de vida. Por estos motivos, la granja lleva la misión de la UNAL para transformar los territorios. Se trata de entender y respetar el ciclo de la vida para construir la paz.

Facilitadores de sueños hoy para las apuestas del mañana

Imaginemos por un momento esta escena: un bus de la UNAL lleno de docentes, estudiantes universitarios, administrativos y egresados, llega en una lluviosa mañana a una escuela rural apartada de la que salen en carrerilla al recibimiento una multitud de niños y niñas, acompañados de sus profesores. De aquel bus se bajan sus ocupantes descargando instrumentos de laboratorio, herramientas pedagógicas, publicaciones académicas, pero, sobre todo, sosteniendo una enorme convicción sobre el compromiso y la responsabilidad de lo que allí va a ocurrir.

En las siguientes horas y a lo largo varios meses, estos niños y niñas van a ayudar a los académicos universitarios a comunicar sus ideas de manera más accesible y comprensible. Los retarán a encontrar formas más simples y claras de transmitir los conocimientos, los devolverán al campus universitario con



La Universidad desarrolla múltiples y diversas modalidades de trabajo con niños, niñas y adolescentes en ambientes de formación en la educación básica y media. Muchas experiencias maravillosas han germinado como producto de estos puentes entre la UNAL, escuelas y colegios

preguntas sinceras y directas sobre cómo mejorar la comunidad, la escuela y el territorio. En retribución, los ocupantes de ese bus brindarán a sus inquietos y curiosos anfitriones métodos y perspectivas para que puedan ampliar su comprensión del mundo y transformarlo; los apoyarán en desarrollar nuevas habilidades cognitivas y para la vida, los estimularán a conocer más acerca de la universidad. Con cada reencuentro en la escuela o en el campus, ambas partes trabajarán en proyectos académicos conjuntos, como huertas para abordar la soberanía alimentaria, manejo y cuidado ambiental de los ecosistemas, robótica y maquetas de mejoras locativas para su institución, cultura y tejido social para

reconstruir comunidad. En fin, asuntos que los acercarán al intercambio y la exposición de ideas, al aprendizaje mutuo y al fomento del pensamiento crítico y creativo.

Esta escena describe una de las múltiples y diversas modalidades de trabajo que se desarrollan desde la UNAL con niños, niñas y adolescentes en ambientes de formación en la educación básica y media. De las semillas de la armonización de las funciones misionales para la formación integral han germinado estas experiencias maravillosas de puentes entre la Universidad Nacional, escuelas y colegios, muchos de ellos en la ruralidad, zonas de conflicto y territorios urbanos marginales.

Esa es la labor trascendental de Laboratorios al Parque de la Sede Manizales, las Escuelas Agrobiológicas en la Sede Palmira, del Colegio a la U en la Sede Tumaco, los programa ONDAS operados por la Sede Caribe y la Sede Amazonía, las Aulas Vivas de aprendizaje en la Sede Orinoquía, del Mariposario y la Red Cultural en la Sede Medellín; o del semillero de Innovación social y el Laboratorio de Innovación para la Paz de la Sede Bogotá, entre muchas otras iniciativas similares en todas las sedes y a lo largo del territorio nacional. Todas tienen en común el liderazgo colectivo y transformador de sus integrantes para facilitar los sueños de los niños y las niñas, de la mano de aliados estratégicos y de las comunidades. También tienen una enorme sensibilidad humanística, de resiliencia y coraje para salir del campus hacia el territorio; tienen formas de trabajo colaborativas, innovación pedagógica y diálogo interdisciplinar para dar acompañamientos integrales a los pequeños, a sus formadores y a sus padres. Esta es una apuesta gigante por esas generaciones futuras en un contexto desafiante generado por el conflicto armado, la pobreza, la delincuencia, la falta de oportunidades y el marginamiento institucional.

Reflexionemos ahora, por un momento, acerca de la importancia del ciclo virtuoso de estas experiencias en la formulación de estrategias más efectivas y sostenibles de paz y en la construcción de nación desde los territorios. Transformar la vida de un niño o una niña de las comunidades más vulnerables, en los territorios más apartados, significa posibilitar y volver realidad un camino de oportunidades basadas en el bienestar, el acompañamiento, la formación integral y luego, como adultos, en alternativas laborales para que contribuyan a su propio contexto regional. Significa arrebatárselos a la guerra, no al territorio y a sus comunidades. Cuántos relatos conmovedores ya aparecen acerca de niños y niñas que conocieron «la U» en su escuela o colegio, que comenzaron años después a recorrer los campus en calidad de jóvenes estudiantes del PEAMA, le dieron una vuelta al mundo para luego regresar a su tierra como egresados, muchos de ellos actuales o futuros docentes de su sede de origen y una mañana estarán montados en ese bus para visitar una nueva escuela.

Mi etnia, mi lengua, nuestro patrimonio, la palabra queda sentada

La Universidad Nacional de Colombia es un espacio privilegiado para aquello que el profesor Archila (2017) denomina el encuentro de intelectuales iguales, pero distintos. Muchas sedes tienen una ubicación aún más favorecida, al estar en territorios propicios para encontrar un flujo enorme de conocimientos ancestrales, de pensadores y de patrimonios que, como los orales, detentan las comunidades afrocolombianas, indígenas, raizales y autóctonas que, combinado con los saberes de la universidad, posibilitan el intercambio, la construcción colectiva de conocimientos y la formación de académicos que provienen del propio vientre de las comunidades que resguardan tal riqueza cultural y de saber. Por lo que la UNAL tiene una enorme responsabilidad no solo en mantener una perspectiva intercultural, interdisciplinaria, crítica, local y transformadora para comprender y dar soluciones a los problemas comunes que afectan a los territorios y sus comunidades. Tiene una enorme responsabilidad en estimular y proveer la conservación de los acervos de saber, culturales y artísticos, arquitectónicos y lingüísticos, etc., que le preceden en esos territorios.



Comunidad universitaria e indígena se encuentran en el campus de la Sede Amazonía no solo en las aulas, laboratorios, en la cafetería, el mirador o en el sendero ecológico. Los encuentros también suceden en la maloca «Casa Hija Eetane», que se ha convertido en un emblemático espacio de intercambio cultural

Es por eso que la Sede Tumaco en el Pacífico formula alianzas nacionales e internacionales, desde una perspectiva afrodescendiente para América Latina y el Caribe, que buscan fomentar la apropiación del conocimiento de los estudiantes de la región frente a los valores históricos, culturales, económicos, artísticos y políticos de su etnia o raza, que contribuyan a la formación integral y al mayor arraigo territorial. El «Certificado en Estudios Afrolatinoamericanos» gestionado por la Sede Tumaco, a través de su Centro de Pensamiento en Asuntos Estratégicos del Litoral Pacífico Colombiano y la Dirección de Relaciones Exteriores (DRE) de la UNAL, en alianza con el Instituto de Investigaciones Afrolatinoamericanas de Harvard University es una contribución en esa dirección para resolver parte de los desafíos de la población afrodescendiente en América Latina desde los tiempos coloniales hasta el presente y proveer herramientas valiosas en temas de justicia racial.

Es por eso que, en la Sede Caribe, se puede escuchar y leer a sus jóvenes estudiantes con la vitalidad etnolingüística del creole, que esas generaciones representan y que la sede estimula. De tal forma, esos lenguajes identitarios y de resistencia imprimen construcciones literarias, artísticas y proyectos académicos tan interesantes y ricos en cultura como *Fishing Her: mujeres de sal. Memorias de mujeres pescadoras de San Andrés, Providencia y Santa Catalina*. O acompañemos a la Sede Orinoquía en uno de sus proyectos con comunidades indígenas hitnü, betoy, makaguan, sikuany y u'wa para presenciar como la granja y el Aula Viva promueven que se hable la lengua propia de cada etnia, expresen sus talentos culturales y artísticos, respeten y conserven las identidades indígenas y llaneras.

Sentémonos un rato en la maloca «Casa Hija Eetane» de la Sede Amazonía para contemplar como docentes, administrativos y estudiantes, historiadores, abogados, biólogos, ingenieros, sociólogos, etc., de diferentes regiones del país, formados en distintas universidades nacionales e internacionales; nos encontramos allí con el Doctor en Lingüística de la Comunidad Tikuna, formado en la UNAL, o con los técnicos y profesionales de las demás comunidades nativas del territorio que contribuyen en proyectos académicos conjuntos. Aquí el diálogo con lo étnico y lo cultural se convierte en el recurso pedagógico clave y una fuente de conocimiento para la vida.

La relación lengua, conocimiento, cultura y sociedad es poderosa. Un «dato» lingüístico de una comunidad nativa en Colombia revela su historia, entramado social, conexiones místicas, medicina, forma de entender el mundo, también su forma de categorizar las plantas, los animales, sus nociones espaciales (Ospina Bozzi, 2008). Entendiendo esto, podemos comprender entonces el valor inmenso del acto de confianza por parte de las comunidades indígenas amazónicas hacia la UNAL, que se revela en la siguiente experiencia transformadora.

El Archivo Digital de las Lenguas Indígenas de la Amazonía (ARDILIA) se construye desde el año 2022 en la Sede Amazonía, como una iniciativa del Semillero de Investigación Casa Hija: Círculos de la Palabra. Es un trabajo colaborativo

permanente, no solo de los docentes y de los estudiantes involucrados, sino también de todos los actores sociales y culturales que convergen en los círculos de la palabra en la «Casa Hija Eetane». La historia de esta casa cuenta cómo se ha sentado la palabra indígena en el campus universitario lo que significa una consolidación del espacio de formación integral e integrado al tejido del territorio natural, social y cultural que acoge a la sede. Esta aula-mambeadero es la oportunidad de entablar un círculo de la palabra, lo que construye la confianza mutua entre comunidades alrededor del espacio común.

El Archivo Digital de Lenguas Amazónicas nace entonces allí, no podía ser de otra forma. Son más de tres décadas de trabajo continuo y comprometido que ha permitido pasar del «platillo volador UNAL» que aterrizó en 1989 con la Estación Científica de Leticia, para luego convertirse en la sede liderada por el Instituto Amazónico de Investigaciones (Imani), comprometido en la producción, sistematización y proyección del conocimiento sobre y desde la región, reconociendo su importancia geoestratégica y ambiental. Aunado a la oferta académica, se realizó la implementación del PEAMA, la integración del campus al entorno natural a través del sendero ecológico, a las prácticas académicas socioculturales, a las iniciativas y proyectos sostenibles de profesores y de investigadores indígenas que se han unido para construir, siguiendo esta línea del trabajo lingüístico, la Colección Magütá, el Museo Etnográfico Magütá de Mocagua, la Colección Miraña y la Colección Murui.

El Archivo Digital de Lenguas Amazónicas recoge y alberga una amplia variedad de tesoros del lenguaje y del pensamiento amazónico. Son materiales en forma de grabaciones de audio y transcripciones únicos en su naturaleza, ya que integra tradiciones orales de cantos, arrullos, historias tradicionales, cantos de ritual, cantos y juegos tradicionales, pitos y aerófonos, diálogos, etc. Hoy sería difícil acceder y realizar en el terreno estos registros debido a la pérdida acelerada de la diversidad lingüística, de los hablantes y las tradiciones orales originarias ante el avance de lenguas y culturas globalmente dominantes (Hale, 1992).

Entonces, la historia del Archivo Digital de Lenguas Amazónicas es la historia de visionarios indígenas que, a lo largo de treinta años, posibilitaron cientos de grabaciones para preservar y divulgar la memoria histórica, ancestral y cultural de sus comunidades en la era digital. Una noble tarea, invaluable para los hablantes de las lenguas amazónicas, para la investigación académica y la humanidad entera. Grabar, guardar y preservar casetes durante tres décadas, a pesar de los constantes trasteos con sus familias y comunidades, además de las inclemencias de la naturaleza sobre aquellos medios magnéticos ochenteros, para que hoy estén allí dispuestos, en la Sede Amazonía, esperando su conversión en los nuevos formatos digitales, es invaluable. Esta experiencia representa un ejercicio integral y un modelo sobre la labor científica de la Universidad con las comunidades, tanto en términos de rigor y sistematicidad académica, como de integridad y confianza. El Archivo Digital de Lenguas Amazónicas es una

importante herramienta para la documentación y la preservación de las lenguas amazónicas. Es una fuente invaluable y única de información para las nuevas generaciones y para potenciar los procesos en curso de revitalización cultural y lingüística.¹²

La UNAL debe cumplir un papel protagónico y pionero enmarcado en los propósitos de la declaración de la Unesco del Decenio de las Lenguas Indígenas (2022-2032) y particularmente en lo dispuesto en la Ley 1381 de 2010 sobre protección de lenguas nativas, la cual asigna a las universidades públicas un papel en la conservación, preservación y protección de estos patrimonios. La armonización de las funciones misionales, la transformación digital y la concurrencia a través del Modelo Intersedes debe garantizar la continuidad y el crecimiento de estas iniciativas transformadoras, como responsabilidad de la universidad con los pueblos que conforman la nación.

Conocimiento y pescado: alimento para la paz y el desarrollo territorial

Los peces han desempeñado un papel fundamental en la historia humana. Estos seres acuáticos se han asociado con deidades y mitos, han inspirado culturas y, además, han alimentado con su proteína y nutrientes a las civilizaciones desde los primeros tiempos. La relación de la humanidad con el mundo acuático es indiscutible y su relevancia sigue siendo tan significativa en la actualidad, en especial para un país como Colombia, donde buena parte de sus poblaciones viven y dependen del sustento que proporcionan los mares, ríos, caños, lagos y lagunas. Estas características brindan oportunidades para el cultivo y la pesca en diversas regiones del país, lo que ha llevado al desarrollo de una importante comunidad de acuicultores y pescadores, cada una con sus propias técnicas, herramientas, especies, economías y desarrollos gastronómicos, lo que refleja la diversidad biológica y cultural del país. Sin duda, la UNAL tiene amplias capacidades y numerosos proyectos en los territorios que involucran maravillosas experiencias transformadoras alrededor de los peces y los recursos acuíferos como conductores de bienestar, desarrollo y paz, tanto para comunidades tradicionales pesqueras como para aquellas que recién exploran sus bondades.

Hablar de peces y comunidades pescadoras nos remite rápidamente a la «Perla del Pacífico». En San Andrés de Tumaco, debido a su ubicación geográfica en la región costera, la pesca y el consumo de pescado son aspectos fundamentales de la vida cotidiana y la economía. El pescado y los productos del mar son

12 Los investigadores indígenas y líderes indígenas crearon un repositorio digital ordenado, bien documentado y de acceso público abierto gestionado por el Repositorio Institucional de la UNAL, siguiendo su política de ciencia abierta. Aquí encontrarán las primeras colecciones de Ardilla: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/82579>



El pescado y los productos del mar son una parte esencial de las comunidades que enfrentan desafíos relacionados con la sostenibilidad, la conservación de los recursos pesqueros y la protección de los ecosistemas marinos y fluviales

una parte esencial de estas comunidades que enfrentan desafíos relacionados con la sostenibilidad, la conservación de los recursos pesqueros y la protección de los ecosistemas marinos y fluviales para garantizar la subsistencia de la comunidad. En los emblemáticos mentideros del Pacífico, espacios con asientos de guadua típicos de la región, alrededor del cual se reúnen las comunidades para charlar sobre la vida cotidiana, los chismes, y también los sueños y los problemas, la Sede Tumaco se ha venido ganando un puesto, ya que juega un papel importante en la promoción de soluciones de vida que convocan la formación, investigación, extensión, innovación y emprendimiento en la región. La consolidación del Instituto de Estudios del Pacífico y del Centro de Pensamiento en Asuntos Estratégicos del Litoral Pacífico Colombiano, con importantes apoyos intersedes, ha permitido la integración de la sede con múltiples espacios donde pescadores, campesinos, comerciantes, mujeres, jóvenes y líderes sociales, junto con profesores y estudiantes de la UNAL, realizan acciones que abordan los desafíos locales y contribuyen al desarrollo del territorio. Desde establecer prácticas pesqueras y agrícolas responsables o políticas de conservación para garantizar la protección de los recursos naturales y el bienestar de pescadores y campesinos, hasta promover el emprendimiento gastronómico en diversas comidas típicas de la región, como ceviches, sopas, guisos, viches y otros platillos y bebidas tradicionales. Este compromiso con la participación y el desarrollo

comunitario es parte integral de la misión y los valores de la UNAL que, aunados a la búsqueda de aliados empresariales comprometidos con la responsabilidad social, han posibilitado una mejor configuración del futuro para Tumaco y sus alrededores.

En el océano Atlántico, la Sede Caribe construye permanentes diálogos y soluciones con las comunidades de pescadores raizales y con la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Coralina), para gestionar el aprovechamiento sostenible de la pesca marítima, la conservación de corales y del manglar, entendiendo las dinámicas de apropiación pesquera artesanal e industrial de las costas y el espacio marino. A la par del enorme conocimiento en biología marina en torno a las islas, la Sede Caribe ha venido construyendo un conocimiento ampliado sobre el Maritorio que recoge aspectos cruciales de las actividades económicas, sociales, culturales, literarias, recreativas y espirituales de las comunidades raizales. También tiene en cuenta aspectos como el rol estatal, el concepto de soberanía y frontera, el impacto de la piratería, del contrabando, de la pesca ilegal, del tráfico de migrantes y de los narcóticos, además de los efectos de los desastres naturales y del cambio climático en el Gran Caribe. En ese sentido, el Laboratorio Maritorio de la Sede Caribe se inspira en los Laboratorios Ciudadanos como proceso de exploración, experimentación y prototipado con comunidades que conocen y viven del mar, con estudiantes del PEAMA, del posgrado de la Sede Caribe y de los estudiantes de otras sedes. Con tecnologías y estrategias de atención a desastres y gestión de riesgos, el Laboratorio Maritorio: Tecnologías y Atención a Desastres (LabMaritorio) se constituye en un espacio de acción y transformación del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina que ha dado respuesta y oportunidad de recuperación tras el desastre ocasionado por el paso del huracán Iota en noviembre del 2020.

Asimismo, en la costa Caribe continental, nace en el Centro de Aprendizaje Arhuaco en Agro-acuicultura Integrada SWAKA, en el año 2018, como iniciativa de desarrollo local arhuaco, que busca materializar y difundir regionalmente los conocimientos sobre desarrollo piscícola obtenidos durante los proyectos de extensión solidaria ejecutados en años anteriores entre la comunidad y la Universidad Nacional de Colombia. El pueblo arhuaco está organizado por comunidades que se encuentran distribuidas desde el nivel del mar hasta las zonas más altas de la Sierra Nevada de Santa Marta, donde hasta hace unas décadas habían predominado los cultivos de maíz, el plátano y la yuca, junto con las crías de patio como gallinas, cerdos, patos y camuros. Este sistema tradicional de producción de alimentos entró en crisis para estas comunidades, afectado por la pérdida de territorios y autonomía sobre los mismos, la presencia cada vez mayor de monocultivos como el café y la caña que, junto al conflicto armado y el olvido estatal, plantean serios riesgos para la alimentación y los modos de vida local.

La UNAL, con el apoyo principal de las sedes de Bogotá y de La Paz y junto con la comunidad arhuaca, han podido generar proyectos encaminados a buscar soluciones cocreadas, investigativas y participativas a fin de lograr confianza para la introducción o adaptación de nuevas fórmulas de producción sostenible de alimentos. SWAKA es el fruto de ese trabajo que ha permitido la implementación de Sistemas de Agro Acuicultura Integrada (SAAI) donde se aprovechan, potencializan y optimizan actividades productivas tradicionales (huerta y cría de animales de patio) y no tradicionales (piscicultura), así como proyectos de vida familiares y comunitarios donde prima el trabajo en equipo. La agroacuicultura integrada es reconocida por la FAO como un sistema innovador de producción sostenible de alimentos, basado en conexiones y sinergias entre distintas actividades internas y externas de la huerta para estimular a la comunidad a diversificar e intensificar sus actividades sin los efectos negativos derivados del abuso de insumos externos, del medio ambiente y los monocultivos.

Al extremo sur de nuestro país, en el río Amazonas, la restauración de pepeaderos ha permitido mantener y conservar los bosques donde los peces se alimentan de los frutos que caen al agua. Esta iniciativa desarrollada por la organización de pescadores artesanales de siete comunidades pertenecientes al sistema lagunar de Yahuaraca cerca de Leticia, con la compañía y el direccionamiento de la UNAL Sede Amazonía, ha restaurado la oferta de peces para el consumo y la venta en la economía de la ciudad de Leticia, a través de la siembra de diferentes especies de árboles locales que, por causa de la deforestación o tala ilegal, están desapareciendo. La restauración de los pepeaderos representan esa capacidad de entender los bosques húmedos y los humedales como ecosistemas que se caracterizan por tener una alta diversidad biológica en torno al agua, y cuyos ciclos de inundación son el soporte vital para las comunidades que habitan en ellos. Es una confluencia de conocimientos y saberes tradicionales sobre la pesca y el uso sostenible de los recursos naturales en la región amazónica, con los conocimientos científicos y técnicos de amazonólogos.

Experiencias transformadoras como estas se repiten en todas las sedes. La transformación de los sistemas *agroacuialimentarios* territoriales basados en el conocimiento han permitido desarrollar estrategias sociales y tecnológicas para el fortalecimiento de la capacidad creativa intra e intercomunitaria; han permitido la generación de redes para dinamizar e intercambiar saberes agrícolas y acuícolas entre las comunidades indígenas, campesinas, piscícolas, la academia y los gremios; y han permitido desarrollar procesos participativos de divulgación de capacidades técnico-ancestrales adquiridas. Son aportes claves para la construcción de paz y el desarrollo con equidad desde los territorios.

Ganas de estudiar en la UNAL: la transformación pedagógica en marcha

Tener ganas de estudiar en la UNAL puede ser comprensible dado su prestigio académico, su condición de universidad pública, histórica, nacional, con sedes territoriales a lo ancho y largo del país, por sus capacidades en la gestión del conocimiento en todos los campos del saber... por muchas razones. Sin embargo, para el estudiante contemporáneo que inicia su vida universitaria o para un egresado que quiere regresar a continuar su formación y sus estudios, el factor de innovación pedagógica y acompañamiento académico es clave en la determinación de esas ganas (Patrignani, 2019). Todos estamos buscando estudiar en una institución que brinde la oportunidad de adquirir conocimientos de calidad, desarrollar actitudes ciudadanas y aptitudes cognitivas para enfrentar los retos del siglo XXI y disfrutar en ese proceso de una experiencia educativa enriquecedora. De tal modo, para este bloque buscamos experiencias innovadoras que estén produciendo cambios en los esquemas tradicionales de enseñanza y aprendizaje, fomentando una participación mucho más activa y crítica de los estudiantes. Encontramos demasiadas, algunas ya planteadas en el documento *Experiencias pedagógicas significativas. Un abanico de posibilidades desde la Universidad Nacional de Colombia*,¹³ que representa muy bien esa transformación e invitamos, por tanto, a consultarlo.

Aquí, para este relato reflexivo y vivencial, nos centramos en dos líneas gruesas y representativas de la transformación pedagógica. Una, aquella en capacidad de crear conexiones tan significativas que motiven a los estudiantes y a la comunidad a comprometerse con su propio proceso de aprendizaje, su desarrollo académico integral y su permanencia en la universidad. Y otra, aquella que transforma la praxis docente y los espacios pedagógicos para que la comunidad universitaria y las comunidades involucradas se sientan más unidas y comprometidas en la creación de un futuro mejor para el país. Estas experiencias tienen en común el propósito fundamental de la formación integral centrada en los estudiantes, a través de la armonización de las funciones misionales, fomentando en ellos el pensamiento crítico, la creatividad, la innovación y el compromiso social. Además, promueven la inclusión y la equidad, valores que son fundamentales para una sociedad fundamentada en el conocimiento científico. En este sentido, estas experiencias están claramente conectadas con los referentes conceptuales y filosóficos del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación, al contribuir al desarrollo humano y social, así como al avance del conocimiento y la innovación de la nación.

13 Disponible para la consulta en: <https://pregrado.unal.edu.co/docs/otros/Libro3-ExperienciasPedag%C3%B3gicas.pdf>

El mejor compañero de estudio

El historiador Walter Isaacson (2007), en su reconocida biografía autorizada sobre Einstein, *Einstein: su vida y su universo*, resalta el formidable papel que tuvo un compañero de estudio, el matemático Marcel Grossmann, en el paso formativo del físico por el Politécnico de Zúrich, pues cristalizó una amistad y unas colaboraciones laborales y científicas excepcionales que se extendieron en los años siguientes a sus graduaciones. Einstein recurría frecuentemente a los conocimientos matemáticos de Grossmann, quien lo introdujo en el cálculo tensorial, le prestaba los apuntes y le ayudaba a prepararse para los exámenes.

Una compañera o compañero de estudio es un amigo con quien se comparte el proceso de aprendizaje, apoyándose mutuamente para alcanzar las metas académicas. Son personajes que van apareciendo, si somos afortunados, desde el mismo inicio de la vida estudiantil, ya sea en la escuela, el colegio y la universidad, y posiblemente recordamos por su explicación en el salón de clases, en la cafetería o la biblioteca, en el parque del barrio o en la casa. Aun así, podríamos reconocer que hacer amigos para comprender mejor los conceptos, resolver dudas y mantener la motivación durante los estudios es, por mucho, más difícil que encontrar amistades para ir de fiesta, de juego o de viaje. Esto se complica aún más si venimos de otras latitudes geográficas, de otras condiciones socioeconómicas, culturales y académicas, situaciones que exigen períodos de adap-



El acompañamiento de un par tutor es la posibilidad de abrir nuevas rutas de aprendizaje y amistad entre los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia

tación emocional, acomodación a nuevas rutinas y nuevos rostros; períodos incluso de lucha contra los momentos de incertidumbre y soledad.

La elección de un buen compañero de estudio marca una gran diferencia en el rendimiento académico, por muchas razones. Ahora destacamos tres. Primero, al ser una relación simétrica, horizontal, pueden compartir de forma más abierta diferentes perspectivas, discutirlos de forma franca, con el lenguaje generacional y comunicación directa. Esto acelera el proceso de aprendizaje y ayuda a ver y plantear soluciones de forma colaborativa. Segundo, comparten disponibilidad flexible de horarios y espacios para cooperar en la resolución de problemas y discusión de ideas. Tercero, aparece la motivación de compartir logros y desafíos personales, familiares, académicos, pues ante todo se construye una relación de amistad que gratifica y fortalece el sentido de comunidad en el entorno académico.

La Escuela Nacional de Pares Tutores de la UNAL tiene la trascendental tarea de proveer excepcionales compañeros de estudio a los estudiantes. La escuela inició en la Sede Bogotá en el año 2017, teniendo como base la teoría constructivista del aprendizaje y la premisa de comprender el conocimiento y los procesos de enseñanza-aprendizaje como el resultado de la acción propia y el trabajo con otros. Desde ese año, han ocurrido tres líneas de evolución muy interesantes de este programa.

La primera: se detuvo la asignación y capacitación pasiva de los pares tutores en talleres tradicionales de información o instruccionales. Ahora hay una selección y formación en sesiones activas y jornadas de observación, en donde prevalece la reflexión, la expresión de sus preocupaciones y dificultades, así como en la construcción conjunta de estrategias o actividades para su constante mejora como compañeros de estudio. Un par tutor aprende a indagar y hacer preguntas orientadoras para que sus estudiantes asistentes recuerden, usen y procesen el conocimiento previo adquirido en sus clases. Cuando los pares tutores permiten que los estudiantes hablen acerca de lo que saben, lo que están aprendiendo y lo que no entienden, los estudiantes llegan a ser el centro de su proceso de aprendizaje (Cleveland, 2008). El par tutor, como se puede inferir, ha sido seleccionado por estar dotado de una serie de cualidades personales y disciplinares, un espíritu voluntario y un instinto de acompañamiento. Una corta conversación con algunos jóvenes pares tutores en las diferentes sedes, en el marco de este balance reflexivo y emocional, fue suficiente para entender que en ellos y ellas reside la transformación pedagógica más profunda y prometedora de la UNAL. El nivel de empoderamiento y responsabilidad, de conciencia sobre su rol, el sólido estructuramiento del pensamiento y de la palabra que transmiten, además de la sensibilidad que despliegan para comprender y motivar a sus estudiantes asistentes, generando incluso historias de amistad para toda la vida, supera probablemente esa relación de compañerismo entre Grossman y Einstein.

La segunda: se integró al programa-enfoque de Grupo de Estudio Autónomo (GEA) de la UNAL creado en 2016. Esto significó pasar de los espacios de tutorías tradicionales, donde primaba la resolución de dudas e inquietudes particulares de los estudiantes asistentes en áreas consideradas de alta repitencia (estadística, física, química y matemáticas), generalmente en épocas previas a los parciales, hacia una cultura de estudio autónomo. Esto se logra a través de la estimulación de una forma de trabajo que le permite al estudiante asistente llegar a la respuesta por sí mismo. Aquí el tutor ya no es quien responde una inquietud específica o resuelve un taller ni reemplaza una clase; es quien propicia una relación horizontal de diálogo, generando preguntas que promueven el pensamiento reflexivo, la búsqueda autónoma de material y las herramientas de aprendizaje, fomentando así el trabajo colaborativo entre los estudiantes. Los GEA apoyan el desarrollo de la autonomía y la construcción de estrategias que promuevan el éxito académico a través de la generación de espacios de interacción entre estos compañeros del aprendizaje. Esto se ha logrado a partir de la aplicación de cuatro principios de funcionamiento: acción, reflexión, trabajo colaborativo y error como oportunidad de aprendizaje.

Y la tercera involucró decisivamente la formación de docentes-tutores. Esto replanteó el papel de los docentes dentro del aprendizaje y de los comités curriculares en el acompañamiento académico. Girar la tuerca de la enseñanza al aprendizaje implica el compromiso de los educadores para acompañar, con similares atributos al de los pares tutores, la realización de una tarea, la resolución de un problema, un escrito o proyecto. Involucra además la gestión y transferencia de conocimiento, de experiencias y experticias para la construcción de nuevas prácticas y relaciones académicas extracurriculares desde una actuación profesional autónoma, pero a la vez corresponsable.

En el Sistema de Acompañamiento Estudiantil de la UNAL concurre la Vicerrectoría Académica, la Dirección Nacional de Programas Curriculares de Pregrado, la Dirección Nacional de Bienestar Universitario y el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA), entre otras instancias. Estas dependencias son conscientes de los índices de deserción, especialmente entre los estudiantes de las sedes de presencia nacional, por muchos factores multidimensionales, que implican un abordaje integral con múltiples estrategias, muchas derivadas de la Escuela Nacional de Pares Tutores y de los GEA. Estos han sido implementados en cada sede para favorecer la permanencia y egreso de los estudiantes de acuerdo a cada contexto y caso, sobre todo desde los primeros compases de la vida universitaria.

Ese es el caso de la Escuela Preparatoria, de la Sede Medellín, que se viene desarrollando desde el año 2021. Esta estrategia está enfocada en la población estudiantil recién admitida en la sede. Se busca no solo realizar una primera formación en matemáticas básicas, sino entregar a los futuros estudiantes las herramientas para mejorar (o adquirir) hábitos de estudio, además de formar

lazos de amistad y colaboración entre compañeros, mecanismo que ya hemos resaltado como importante en el proceso de adaptación y permanencia a la vida universitaria. La formación integral, el aprendizaje autónomo, el aprendizaje a lo largo de la vida, el «bien ser y buen vivir» son ejes que los pares tutores: estudiantes de la Sede Medellín de diversos programas de pregrado comparten a sus primíparos compañeros a través de vivencias y experiencias sobre la universidad, motivándolos a permanecer en la Institución.

En la Sede Bogotá también encontramos la Cátedra Nacional de Inducción y Preparación para la Vida Universitaria que, de hecho, se imparte en todas las sedes. Es un espacio donde los estudiantes ofrecen recomendaciones y varias oportunidades de mejora, en especial frente a aspectos pedagógicos y de la evaluación. El fortalecimiento de las monitorías en las asignaturas de alta repitencia ha permitido ampliar la cobertura de estudiantes acompañados y hacer la formación pedagógica de los pares tutores.

De esta forma, la Escuela Nacional de Pares Tutores, así como los GEA y las estrategias complementarias que comparten este espíritu en cada una de las sedes, aportan a la transformación pedagógica de la Universidad, a la reducción en las tasas de repitencia en las asignaturas de alta pérdida y a mitigar los casos de deserción estudiantil. Permiten, finalmente, tener los mejores amigos y compañeros de estudio para el resto de la vida.

La primera cita

Laura se dirige a su primera cita con un paciente. Aún está en formación como enfermera de la UNAL. No se siente lista, pero sabe que esto se repetirá una y otra vez, pues fue la vocación que escogió para su vida: asistir a los enfermos, cuidar de los convalecientes, ser resiliente y brindar apoyo emocional a los pacientes y a sus familiares, especialmente en situaciones de estrés y preocupación debido a problemas de salud. En el tiempo que le toma a Laura llegar a la sala donde se encuentra su primer paciente, afloran los nervios y se confronta acerca de los conocimientos y habilidades adquiridas hasta el momento; se cuestiona si le son suficientes para atender y estar a la altura de tal evento y, lo más importante, si el paciente va a confiar en sus procedimientos, en sus cuidados y se va a salvar.

El paciente de Laura, por su parte, está listo, fresco, a la espera. Se trata de un simulador de alta tecnología de cuerpo entero que permite generar escenarios de alta fidelidad, con máxima aproximación a la realidad de un paciente humano mediante la programación de variables fisiológicas y respuestas comunicativas frente a diferentes situaciones. Aun sabiendo esto, Laura prosigue y saluda de forma amable a su paciente. Procede a conocerlo y observar los registros precisos de su estado, síntomas, tratamientos administrados y cualquier cambio relevante de salud. El paciente requiere un cambio de vendaje y



Como parte de la ceremonia de iniciación al cuidado, la profesora Gloria Mabel Carillo, decana de la Facultad de Enfermería de la UNAL, enciende la lámpara y se la pasa a un estudiante

un par de inyecciones; él se empieza a estresar, a quejar, a llorar. Esto le exige a Laura poner en práctica sus habilidades clínicas avanzadas en el manejo de situaciones complejas, desarrollando en el camino su juicio clínico y reflexión crítica para la toma de decisiones frente a la actual situación, sin hacerle daño al paciente. En este punto, se invierten los papeles en las leyes de la robótica de Asimov. El paciente se tranquiliza y muestra signos de buena recuperación. Laura, entretanto, ha ganado confianza, ha entrenado aptitudes y habilidades, ha culminado su primera cita.

La simulación clínica es una estrategia pedagógica que promueve el aprendizaje experiencial y significativo. El Laboratorio de Simulación de la Facultad de Enfermería en la Sede Bogotá ha venido involucrando las diferentes modalidades de simulación, como una innovación pedagógica, logrando un impacto importante en el desarrollo de las competencias de los estudiantes previo a enfrentarse a situaciones reales en ambientes hospitalarios.

Los elementos claves en la simulación clínica son el instructor capacitado, el grado de realismo de los modelos y la disposición al aprendizaje de los estudiantes que la usan. Es así como en la facultad se han venido incorporando avances tecnológicos y metodologías de aprendizaje por proyectos interdisciplinarios que permiten evidenciar el desarrollo de habilidades y competencias en los estudiantes, así como su capacidad para aplicar conocimientos y resolver problemas de manera efectiva. Son aprendizajes significativos, experiencias que utilizan las mejores herramientas disponibles para mejorar las competencias y

habilidades de los estudiantes y profesionales de la salud, contribuyendo así su formación integral al servicio de la nación.

La extinción del panóptico de enseñanza

En las distintas sedes de la UNAL han empezado a proliferar, en tiempos recientes, unas aulas que despiertan cierta curiosidad. Se trata de espacios donde los protagonistas son los estudiantes, pues requiere observación pronunciada ubicar al docente o facilitador del asunto que está allí, pero mezclado entre ellos. Participa de una urdimbre de grupos de trabajo interdisciplinarios de ingenieros, diseñadores, administradores de empresas, mecánicos, biólogos, arquitectos, gestores de cultura comunicativa, científicos informáticos, etc.; unos al lado de una impresora 3D, otros que se tambalean con unas gafas inmersivas, algunos sentados programando, varios manipulando un robot, un par terminando una maqueta. Lo cierto es que todos están concentrados en diversas tareas y hablan sin parar sobre alguna solución, un prototipo para resolver un problema local, nacional o planetario mientras aprenden.

Lo que ocurre, por ejemplo, en el Aula STEAM del cuarto piso del bloque C en el Campus Palogrande de la Sede Manizales, es diciente de una transformación pedagógica con los dos pies en el siglo XXI. Todo allí parece ir en contra de la estructura panóptica estudiada por Foucault en su obra *Vigilar y castigar* (1975), acerca de los dispositivos de poder inspirados en los diseños arquitectónicos de



Educación en Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas (STEAM, por sus siglas en inglés) es posible en el centro del país, gracias al aula STEAM de la Sede Manizales. Pionera en el Eje Cafetero, y construida con tecnología alemana, impulsa la creatividad y el desarrollo de capacidades investigativas en los estudiantes

Bentham de finales del siglo xvii que permitían la instrucción y la vigilancia por parte del guardián en su atril central, desde donde observa o no —con omnisciencia invisible— a sus disciplinados. El concepto del panóptico de enseñanza se ha utilizado como metáfora para describir los sistemas de control y disciplina en el aula en muchas instituciones de educación, pues controlan los tiempos, espacios y los fines de cuerpos y mentes que la ocupan. Aquí el profesor es más un vigilante que un facilitador del conocimiento (Coicaud, 2019; Gil y Galli, 2019). Con el tiempo han surgido críticas a este enfoque, ya que se considera que limita la autonomía y la libertad de los estudiantes, lo que puede afectar negativamente su aprendizaje y su desarrollo personal, a la vez que desdibuja el papel de docente. Con las actuales tecnologías digitales, el aula panóptica también tiende a presentarse, por lo que está en el centro de las preocupaciones de la transformación pedagógica buscar incesantemente enfoques y espacios más centrados en el estudiante y en su aprendizaje, más inclusivos, más abiertos, más vivenciales.

En el mundo se reconocen las Aulas STEAM como un modelo interdisciplinar, abierto y ágil de formación, investigación, innovación y emprendimiento. El acrónimo hace referencia a la participación de las ciencias (*science*), las tecnologías (*technology*), las ingenierías (*engineering*), las matemáticas (*mathematics*) y, para nosotros en la Universidad, el anexo de las artes como parte fundamental del modelo en el proceso de aprendizaje. En la UNAL se implementan las Aulas STEAM, como en la Sede Manizales, donde esta experiencia nace en el 2018 dando respuesta a la necesidad de espacios de formación interdisciplinar y fortalecimiento vocacional, para la nueva generación de estudiantes. El Aula STEAM es un espacio de formación con acceso libre, sin requisitos de inscripción ni condiciones de permanencia. La clave del éxito de esta aula es propiciar la autonomía y motivar a los estudiantes a aprender y resolver problemas reales usando nuevas tecnologías, viviendo, con ello, la experiencia de la innovación en un espacio dotado para ello. El currículo entonces también se ve interpelado desde la necesidad de distinguir lo imprescindible de lo deseable respecto a los contenidos educativos, dando lugar a propuestas didácticas novedosas, situaciones de aprendizaje e inclusivas.

Como se dijo anteriormente, este tipo de aulas ya proliferan con enfoques similares y adaptadas a los contextos de cada sede y sus territorios. En el caso del PEAMA Sumapaz, que impulsa la Sede Bogotá desde 2016 con la Secretaría de Educación Distrital, se utiliza el aprendizaje basado en proyectos (ABP) como pedagogía activa. Esto define al aula rural, caracterizada por promover el aprendizaje de los estudiantes desde su participación en proyectos colaborativos reales y necesarios para la localidad número veinte de Bogotá. El fundamento pedagógico del ABP que orienta el PEAMA Sumapaz es la aplicación que hace del constructivismo del aprendizaje humano (Ordóñez, 2010), incluyendo la cognición situada (Brown *et al.*, 1989), para generar desde el aula experiencias

de transformación referenciadas. Estas emergen en un contexto académico, territorial y social complejo, caracterizado por la pluralidad de estudiantes con particularidades sociales, económicas y académicas, muchas de ellas definidas por la precariedad. Consolidar un aprendizaje basado en metodologías por proyectos con currículos flexibles y divertidos ha arrojado resultados favorables en la reducción de fenómenos como la deserción temprana en pregrado bajo esta modalidad de admisión especial.

Asimismo, las Aulas Vivas de Aprendizaje de la Sede Orinoquía nacieron en el 2020, en medio de la pandemia, cuando los colegios rurales se vieron fuertemente afectados por la falta de clases presenciales y comunicación entre estudiantes, padres y profesores. Hoy se constituyen en un modelo pedagógico vivencial para el aprendizaje con población vulnerable, familias afectadas por el conflicto armado, estudiantes y docentes del aula. Desde la primera clase se trabaja en la generación de modelos de producción, se usan lienzos, se aplican metodologías de proyectos específicos, se aprende haciendo en el campus. Estas aulas buscan transformar las comunidades educativas a través de la formación complementaria en agroecología, transformación y valor agregado de alimentos locales, fortalecimiento de tejido social y comunitario.

Estas experiencias de aulas buscan promover una cultura de innovación y transformación universitaria que permita mejorar la calidad de la educación y contribuir al desarrollo de la sociedad en su conjunto. Es importante que estas experiencias pedagógicas sean replicables y escalables, con el fin de impactar significativa y sosteniblemente en el devenir cultural de la educación superior en Colombia y en el contexto latinoamericano.

Docentes del aprendizaje divertido

La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) desarrolló en el 2006 un videojuego denominado *Contra viento y marea* (ACNUR, 2006). Este videojuego de rol se diseñó con el objetivo de apoyar a los docentes en la tarea de explicar a los jóvenes estudiantes el Artículo 14 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Una década tardó la joya de la corona de los videojuegos prosociales de la ONU para ser apropiado e introducido como herramienta pedagógica en un solo sistema educativo, el de la Unión Europea. La conclusión era evidente, se requería primero acompañar y poner a jugar a los profesores y a los educadores para luego sí reforzar la comprensión de los estudiantes respecto a la compleja situación de los refugiados y desplazados en mundo de manera lúdica. Con ello, el acompañamiento y capacitación de los docentes en asuntos como la *gamificación*, enfoque didáctico para hacer que las actividades académicas sean más atractivas y entretenidas, fue ganando terreno entre los expertos en la pedagogía (McGonigal, 2011; Kapp, 2012).



Los profesores de la UNAL encaran día a día el reto hacer del aprendizaje, un suceso memorable y transformador. Entender la práctica docente como acompañamiento, mediación y tutoría, ha transformado a muchos de nuestros profesores, que ahora diseñan e implementan experiencias de aprendizaje divertido centradas en los estudiantes, con técnicas como la gamificación

La Unidades de Transformación Pedagógica (UTP) de la Sede Manizales y de la Sede Bogotá, así como el Laboratorio de Innovación Académica (LIA) de la Sede Medellín acompañan, capacitan y retan constantemente a los docentes de la UNAL para considerar nuevas posibilidades pedagógicas y didácticas en las asignaturas que desarrollan, tanto presenciales como virtuales. Son unidades de acompañamiento que generan espacios de escucha para los docentes acerca de las prácticas que ocurren dentro de los diferentes espacios de formación. Además, producen instrumentos y recursos que impactan en las didácticas de los educadores y, por tanto, en el aprendizaje de los estudiantes. En estas apuestas, los protagonistas son los docentes, quienes a través de su trabajo, reflexión y acción diseñan experiencias de aprendizaje centradas en los estudiantes. Para ello, estos docentes cuentan con el apoyo de expertos en educación que sirven como orientadores de la acción pedagógica, pues ayudan a los docentes a incorporar reflexiones, metodologías, enfoques y estrategias de manera situada en las asignaturas.

De esa manera, un grupo cada vez mayor de docentes UNAL se han acercado a los seminarios de pedagogía y didáctica, a los ciclos de formación pedagógica, didáctica y gamificación, a los espacios de construcción colectiva y fundamentación conceptual, a los consultorios pedagógicos con asesoría personalizada en un entorno abierto a toda la comunidad docente, voluntario e interdisciplinar. Son docentes que se destacan por profesar y practicar una cultura de la innovación pedagógica a partir de la producción de contenidos educativos, herramientas de apoyo a los procesos de aprendizaje, de la oferta de novedosos servicios de laboratorio que dan respuesta a las necesidades de sus estudiantes,

la institución y las comunidades que tocan. Son los docentes que se identifican por el uso de las rúbricas, del aula invertida, de la coautoevaluación, de la lúdica y la simulación como herramientas inherentes al aula, asumiendo un sentido integral del aprendizaje y la formación asociada al bien ser y el buen vivir.

Son innegables los impactos de estos docentes sobre la Escuela Nacional de Pares Tutores, los GEA, las Aulas STEAM, Aulas Vivas, AulaLab, las aulas de simuladores, etc., y sobre el diseño curricular centrado en el aprendizaje de los estudiantes en diferentes áreas disciplinares. Por ejemplo, el «Diplomado conflicto, memoria y paz: una aproximación pedagógica al informe de la Comisión de la Verdad», de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Sede Bogotá, con más de 15 000 personas inscritas, ha posibilitado el desarrollo de aulas libres, basadas en la escucha, la sensibilidad cargada de emociones y el charladero (chat) para descifrar el conocimiento. Esto ha hecho más cercanos los temas de paz a la educación pública y popular, fomentando a su vez rutas pedagógicas y alianzas con otras universidades en el territorio. Por otro lado, la Ruta de Armonización Curricular, impulsada por la Sede Manizales desde el 2022, también se ha visto favorecida y ha fortalecido a su vez este enfoque de transformación pedagógica, al orientar los programas curriculares de la sede bajo el reconocimiento, interacción, actualización y ajuste de acuerdo a las áreas de conocimiento, a las características de los estudiantes, a las metodologías de enseñanza y a las estrategias de aprendizaje, sumado a la perspectiva de los programas. Todo esto conduce a generar transformaciones en aras de una educación superior incluyente, de calidad, centrada en el aprendizaje más significativo y participativo de los estudiantes y en su formación integral.

Sin duda, la conciencia y reflexión de quienes participan de estas acciones forman parte esencial de las mismas. Todos debemos ser conscientes de la importancia de la innovación pedagógica contemporánea en la educación superior y de su papel en el desarrollo de una cultura de innovación y transformación en la Universidad.

En la frontera del conocimiento para el cuidado de la vida

A través de la gestión realizada para la conformación de alianzas entre los diferentes actores del Sistema de Investigación y del Sistema de Laboratorios de la UNAL se ha promovido el intercambio de saberes en las diferentes áreas estratégicas de gestión de conocimiento, el liderazgo colectivo y el trabajo colaborativo e interdisciplinario intersedes. Buscamos contribuir a la solución de las necesidades y problemáticas, institucionales, regionales, nacionales o globales estratégicas y lograr tanto transformaciones sociales que mejoren la calidad de vida de las personas en comunidad, como cambios institucionales. De esta manera se contribuye a la gestión de nuevo conocimiento, la gestación de alianzas

entre actores nacionales e internacionales, la exploración de formas de financiación a través de consorcios y de redes de cooperación, la apropiación de la cultura metrológica y el fortalecimiento de los laboratorios.

La Universidad Nacional de Colombia en los dos últimos trienios ha buscado identificar y socializar las capacidades de los grupos de investigación, de los semilleros y laboratorios en las diferentes áreas estratégicas de la gestión de conocimiento. Así mismo, ha propiciado los encuentros entre grupos de investigación y creación artística en los que se han señalado los problemas interdisciplinarios locales, regionales, nacionales o globales de la sociedad, que la UNAL debería investigar a corto, mediano y largo plazo. En ese camino, la frontera del conocimiento es un lugar emocionante y desafiante. En cada disciplina, ya sea la física, la biología, la sociología y la historia o cualquier otra, existe una frontera del conocimiento que se está explorando y expandiendo constantemente. Contestar las preguntas y resolver los problemas complejos requiere un enfoque interdisciplinario, uno en el que diferentes campos de estudio se unan para abordar cuestiones complejas y avanzar en el conocimiento. Es la colaboración la que puede superar los límites individuales y hace avanzar más rápido la frontera del conocimiento.

Construir y avanzar en una mirada integral a los desafíos emergentes en la salud y el cuidado de la vida es uno de esos campos que requiere mucha colaboración y trabajo entre diferentes disciplinas y sectores. Es un asunto que convoca a los profesionales de la salud humana, veterinarios, científicos ambientales, expertos en biodiversidad y otros campos relacionados. Al trabajar juntos, estos profesionales pueden compartir información y conocimientos, detectar y responder rápidamente a los desafíos de las enfermedades, comprender mejor los factores de riesgo para las especies y desarrollar estrategias de prevención más efectivas. Esto requiere a su vez ingentes cantidades de recursos financieros, tecnológicos e infraestructura, lo que coloca este tipo de iniciativas por fuera de las posibilidades de muchos países de la región.

El bloque de experiencias transformadoras que se presentan a continuación representa muy bien lo anteriormente mencionado. Tienen un impacto significativo en nuestras vidas, desde una comprensión más profunda de los seres vivos, hasta nuevos tratamientos y tecnologías para mejorar y preservar los recursos biodiversos. Las entendemos como experiencias transformadoras porque nos invitan a cuidar la vida y atender a los diversos seres que nos acompañan en el planeta, haciéndose parte de la misión de nuestra institución.

El hospital solidario

Garantizar una vida sana y promover el bienestar en la nación colombiana ha sido compromiso de la UNAL, asunto esencial para el desarrollo sostenible. Los esfuerzos claves alrededor de la investigación de frontera en salud y ciencias



HUN impulsa visita terapéutica de mascotas en UCI y hospitalización a través del programa «Huellas que sanan»

de la vida orientada a la formación, solidaridad y asistencia en los territorios colombianos nos conducen al Hospital Universitario Nacional (HUN). Este es el hospital con mayor número de grupos de investigación del país: de los 33 grupos, el de Neurociencias UNAL, el de Evaluación de Tecnologías y Políticas en Salud y el de Infecciones y Salud en el Trópico están clasificados en A1, la máxima categoría que reconoce Minciencias. De modo que el cumplimiento de sus fines misionales en el trabajo diario ha permitido que estudiantes de todas las facultades de la Universidad Nacional de Colombia puedan hacer sus pasantías e investigaciones al interior de la organización. La amplia capacidad de investigación y el trabajo con las comunidades se complementan con el excelente clima laboral: el HUN por tercer año consecutivo se ha ubicado entre las 10 mejores empresas del sector salud para atraer y mantener el talento humano, según el *ranking* Merco Talento. El HUN trabaja día a día para ser el hospital universitario referente del país. Este hospital es estratégico para la nación colombiana y sus logros se deben al compromiso con la calidad, cuidado de los pacientes y sus familias, sustentabilidad, interdisciplinariedad, formación integral, investigación e innovación.

La pandemia aquí también dejó muchas historias emocionales. Recordemos que el HUN desarrolló el programa Conectando la Salud a la Región, gracias al liderazgo colectivo y la articulación con entidades como el Ministerio de Salud, como Cisco y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID). Aquí, más de 25 departamentos y 63 hospitales municipales del país contaron con la asistencia de especialistas de la UNAL en cuidado crítico, mediante la iniciativa TeleUCI Solidaria que apoyó a las unidades de cuidados intensivos. Adicional-

mente, y gracias a la cooperación interfacultades, se adelantaron estrategias para hacer seguimiento a la evolución epidemiológica y capacitar equipos para vacunación en territorios vulnerables y alejados del país. También, mediante seminarios y talleres nacionales el HUN ha capacitado más de 600 profesionales del sector salud en temas como la salud mental en la pospandemia y la rehabilitación integral en pacientes de infección respiratoria aguda, especialmente COVID-19. Estos esfuerzos fueron reconocidos en la primera versión del Premio Distrital a la Gestión en Salud, la Secretaría Distrital de Salud y la Alcaldía Mayor de Bogotá, donde el HUN estuvo nominado en tres categorías y obtuvo el premio como «entidad generadora de esperanza en la calidad de la atención». Además, el compromiso con la sostenibilidad fue reconocido por la Red Global de Hospitales Verdes y Saludables, que destacó sus esfuerzos para reducir progresivamente el consumo de energía por cama ocupada y el aumento en el aprovechamiento de residuos sólidos e incluyó al HUN en la lista de las 230 instituciones del sector salud que trabajan en pro del medio ambiente. En las distintas acciones adelantadas se han empleado nuevas tecnologías para los procedimientos médicos que reducen la huella de carbono.

Los profesionales del hospital universitario se proyectan hoy a todo el país gracias al proyecto de expansión que lo erige como el lugar idóneo para integrar los objetivos asistenciales, científicos y pedagógicos de nuestra institución. Junto con la armonización de las funciones misionales, la reconceptualización del bienestar, la transformación digital y el Modelo Intersedes UNAL, el HUN podrá contribuir de manera más integrada al nuevo modelo de salud territorial, facilitando que las regiones más aisladas y necesitadas cuenten con los mejores especialistas y conocimientos.

En ese sentido, de manera reflexiva, la tragedia de la pandemia dejó también importantes oportunidades para revisar y potenciar el desarrollo de las ciencias de la vida en Colombia. Estas experiencias se convierten en un eje clave en la línea de los focos estratégicos definidos en la Misión de Sabios, entre los que están las ciencias de la vida y de la salud. Esto ha significado importantes retos de transformación para el país y nos coloca el propósito importante de ampliar y fortalecer la infraestructura física y tecnológica en salud para Colombia y América Latina a través de la Facultad de Ciencias de la Vida en la subregión del Oriente antioqueño.

Una sola salud

En un edificio de la emblemática Facultad de Minas de la Sede Medellín, construido a principios del siglo xx, se encuentra un laboratorio a la vanguardia del siglo xxi. El Laboratorio Genómico One Health es un espacio que busca promover la salud de los seres humanos, incorporando la salud animal y de las plantas a través de la inter y la multidisciplinariedad. «Una sola salud» es un



Equipo de trabajo del Laboratorio Genómico One Health en Medellín

concepto poderoso que guía al laboratorio. Se basa en la comprensión de que la salud de los seres humanos está intrínsecamente relacionada con la salud de los animales y el estado del medio ambiente en el que todos coexistimos (WHO, 2017), lo que implica nuestra imperiosa necesidad de comprender y construir una relación más profunda y armoniosa entre los seres humanos y la naturaleza. En consecuencia, One Health es una experiencia transformadora que nos sirve de introducción a los significativos esfuerzos que realiza la Universidad, que apuntan a extender su frontera de conocimiento en el conocimiento y el cuidado de la vida.

La historia de este laboratorio como referente para Latinoamérica y experiencia transformadora para Colombia comienza en 2017. Su origen se encuentra en una alianza entre la Universidad Nacional de Colombia, la Corporación Ruta N Medellín y la Universidad de Wisconsin Madison, instituciones que le apostaron a la conformación de uno de los laboratorios con los más altos estándares en tecnología genómica y calidad en la región. Sería un espacio creado para la investigación, desarrollo e innovación de frontera en aspectos biológicos, genéticos, médicos, clínicos y de bioingeniería, para entender y atacar patologías que afectan la salud humana, animal y del medio ambiente.

En un hecho afortunado para nuestro país, y bien direccionado por el equipo de trabajo del One Health y de la Sede Medellín, un año antes del inicio de la pandemia del COVID-19, el laboratorio fue beneficiado por un proyecto del Sistema General de Regalías del Minhacienda que permitió aumentar las capacidades de secuenciación. La herramienta de secuenciación de genes ayuda a los científicos a identificar variantes funcionales de un virus, por ejemplo, o a mejorar el conocimiento a disposición de los investigadores interesados en la genética y biología evolutiva y, por lo tanto, sentar las bases para predecir la susceptibi-

lidad a las enfermedades y la respuesta a los fármacos. Así, con la llegada de la pandemia, en el 2020, el Laboratorio Genómico One Health estaba a la altura de los mejores del mundo y entró a hacer parte de la red de vigilancia genómica del Instituto Nacional de Salud (INS). Este estatus implicó redoblar el esfuerzo extraordinario de los equipos humanos del laboratorio, con jornadas largas de procesamiento de muestras en la sede que, a la postre, permitió que la UNAL se convirtiera en la segunda entidad colombiana en hacer aportaciones en genoma del coronavirus después del Instituto Nacional de Salud (INS).

Esta experiencia acelerada y en medio de la crisis permite que hoy la Universidad, a través del Laboratorio One Health, sea capaz de secuenciar desde un virus hasta un gen humano completo. Pasamos de depender de muestras enviadas al exterior para su análisis, a realizarlo directamente en este espacio. Lo anterior ha propiciado una articulación con redes de laboratorios a nivel mundial, trabajando en África y Asia, generando una vigilancia del desarrollo de enfermedades potencialmente pandémicas. Actualmente el Laboratorio Genómico tiene alianzas con el Global Health Institute de la Universidad de Wisconsin y con SURA en ayudas diagnósticas. Sigue haciendo parte de la red de laboratorios colaboradores del INS y del Laboratorio Departamental de Salud Pública de Antioquia, adicionalmente es miembro del Abbott Pandemic Defense Coalition y del Global Virus Network.

Cuidado de mascotas y de la fauna silvestre

Los campus de las sedes de la UNAL reciben con frecuencia la visita de mascotas y animales de la fauna silvestre en busca de cobijo, cuidado médico, protección y rehabilitación. No es extraño para los miembros de la comunidad universitaria encontrarse en los senderos con perros, gatos, aves y, dependiendo del contexto regional, es habitual encontrar conejos, micos, babillas, iguanas, serpientes, etc. Asimismo, en el campus de la Sede Bogotá es normal encontrar vacas y caballos que, junto a los demás animales de producción que se encuentran en el Centro Agropecuario Marengo o en la Granja de la Sede Orinoquía, hacen parte de estos espacios —en sí mismos laboratorios— en los que se apoya y fortalece la formación de los futuros zootecnistas, ingenieros agrónomos, médicos veterinarios o ingenieros agrícolas, entre otros profesionales.

La Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia de la Sede Bogotá ha formado profesionales integrales al más alto nivel académico. Ha constituido desde hace varias décadas unas clínicas importantes para la generación, transmisión y aplicación del conocimiento científico y tecnológico en el campo de la salud y la producción animal, entre ellas la Clínica para Pequeños Animales, la Clínica de Grandes Animales y la Clínica de la Reproducción Animal. Por ejemplo, en la primera de estas se prestan los servicios médicos, quirúrgicos, hospitalarios y de diagnóstico a mascotas, en particular a caninos y felinos.



Cuenta con ocho consultorios, dos salas de cirugía, sala de rayos X, ecógrafos, tomógrafo computarizado y dos alas de hospitalización. Además, cuenta con una red de oxígeno medicinal y una zona para esterilización de material médico-quirúrgico. Avanza a su vez en la atención especializada en cardiología, medicinas alternativas, oncología, ortopedia y dermatología. Esta clínica juega un papel crucial en el cuidado de las mascotas, cada vez más integradas al núcleo familiar, y en la promoción de la salud animal en las comunidades. Es un lugar donde muchas personas buscan atención médica y asesoramiento para garantizar la salud y el bienestar de sus compañeros animales.

Pero existe otro grupo de animales que también son prioritarios para la UNAL. Los animales silvestres objeto de tráfico ilegal o de accidentes fortuitos son atendidos por la Unidad de Rescate y Rehabilitación de Animales



Animales silvestres objeto de tráfico ilegal o de accidentes fortuitos son atendidos por la Unidad de Rescate y Rehabilitación de Animales Silvestres (URRAS) de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia de la Sede Bogotá. Gracias al trabajo de estudiantes y profesores de medicina veterinaria, zootecnia y biología, la Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá (SDA) otorgó a URRAS la figura de Centro de Atención Valoración y Rehabilitación (CAVR) de fauna silvestre colombiana

Silvestres (URRAS). Esta unidad ha contado con el apoyo invaluable de estudiantes y profesores de medicina veterinaria, zootecnia y biología, los cuales han aportado su trabajo en pro de los animales silvestres. Los estudiantes se han beneficiado al recibir formación en el manejo y rehabilitación de reptiles, aves y mamíferos de la fauna colombiana, contribuyendo así a la sensibilización sobre los problemas ambientales del país y Latinoamérica. Funciona como centro de investigación, entrenamiento y asesoría a entidades nacionales e internacionales que desarrollan trabajos de tratamiento, recuperación y rehabilitación de fauna silvestre. Es un espacio donde confluye el voluntariado, las pasantías, la realización de investigaciones y trabajos de grado.

En 2019, la Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá (SDA) otorgó a URRAS la figura de Centro de Atención Valoración y Rehabilitación (CAVR) de fauna silvestre colombiana, orientado a la generación de procesos de investigación y tecnologías relacionadas con este tema, en un intento por mitigar el problema del tráfico ilegal de fauna y sus consecuencias devastadoras en la biodiversidad faunística, patrimonio de nuestra nación. Es un reconocimiento a la capacidad de gestionar conocimiento y voluntades al servicio de esta noble labor. Al trabajar de la mano con las autoridades ambientales, URRAS aporta a mejorar las políticas y las condiciones físicas y psicológicas de cada especie en particular, para su posterior liberación. La gran mayoría de los animales rescatados conservan sus instintos de supervivencia; por tal razón, merecen vidas dignas en los ambientes apropiados.

Construir sobre lo construido para preservar una especie en el futuro

Un cocodrilo del nuevo mundo suele habitar las cuencas de los ríos Guaviare, Meta y Vichada en Colombia y los ramales del río Orinoco en Venezuela. Comúnmente conocido como caimán llanero (*Crocodylus intermedius*), es uno de los reptiles vivos más grandes del planeta, ya que puede alcanzar los 7 m de longitud. Hoy se estima que solo existen 250 ejemplares de adultos vivos en vida silvestre en Colombia, pues entre 1930 y 1970 fueron cazados, casi hasta el exterminio, más de 3 millones. Sus pieles fueron utilizadas para satisfacer la demanda global de botas, abrigos, bolsos y otros artículos de piel de cocodrilo. En la actualidad, el caimán llanero está catalogado por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) (2014) como especie en peligro crítico (CR) y está declarado como especie en peligro de extinción a nivel nacional.

La Estación de Biología Tropical Roberto Franco, ubicada en Villavicencio e incorporada a la Facultad de Ciencias de la UNAL Sede Bogotá en 1971, ha sido el espacio testigo de los relevos generacionales y de convergencia ininterrumpida de conocimiento y de esfuerzos tecnológicos, administrativos, de infraestructura y financieros que demandan esta misión estratégica y de prioridad absoluta para el país y el planeta: estudiar esta especie de caimán, entenderla, com-



Programa Nacional para la Conservación del Caimán Llanero (Procaimán)

prender todo de ella y de su hábitat natural para promover la recuperación y permitir su conservación a largo plazo. En 1998, con el apoyo del Instituto Humboldt, del Gobierno colombiano y de organizaciones públicas y privadas, inició el Programa Nacional para la Conservación del Caimán Llanero (Procaimán). En promedio, 43 caimanes han sido parte de la comunidad UNAL y su estudio ha posibilitado reproducirlos y con sus crías llegar a las jornadas de reintroducción en los ríos desde el 2015. Así, el Parque Nacional Natural El Tuparro (Vichada) recibió, en el 2022, catorce nuevos individuos criados en la estación.

Para haber llegado a los eventos de reintroducción de la especie en los ríos llaneros, ha sido necesario el conocimiento y los esfuerzos monumentales de generaciones enteras de investigadores e instituciones dedicados al estudio y cuidado de este caimán desde 1950. Siete décadas de avances, paso a paso, en la frontera de conocimiento han llevado a los análisis complejos de los linajes evolutivos, a reconocer los grupos genéticos de la especie. Han sido claves para entender las formas y ciclos de relacionamiento social y reproductivos; comprender la puesta y recuperación de huevos y neonatos; la identificación de hábitats y alimentación al detalle; para reproducirlos en cautiverio y luego definir protocolos de reintroducción para finalmente liberar especímenes a los ríos.

Son generaciones de conocimiento que inician con el profesor Federico Medem, herpetólogo colombiano originario de Letonia, que emigró a Colombia a mediados del siglo pasado y murió en 1984, dejando las bases para salvar al caimán. Generaciones de docentes y estudiantes UNAL tomaron esta posta y han dedicado su vida al estudio y la conservación de anfibios y reptiles, como el caso de la profesora María Cristina Ardila-Robayo que, antes de su fallecimiento en 2017, contribuyó a elaborar el protocolo nacional de reintroducción y realizó las primeras jornadas de liberación de caimanes criados en la estación. Los que alguna vez fueron sus estudiantes, hoy continúan el camino de su mentora; y los relevos futuros de estos ya se forman en la UNAL.

Esta experiencia de conservación de una especie de invaluable valor para el ecosistema biodiverso nacional y planetario, nos refuerza ese principio fundamental de la gestión del conocimiento y de muchos campos de la vida: construir sobre lo construido. Esto es fundamental para las grandes transformaciones porque nos permite aprovechar lo existente como punto de partida y, con ello, innovar o pensar creativamente el cambio y el avance a largo plazo.

Semillas y agua para la soberanía alimentaria y la conservación forestal

Transformar los modelos agroalimentarios territoriales implica cambiar la forma en que se producen, distribuyen y consumen los alimentos en un área geográfica específica. Estos cambios tienen como objetivo mejorar la sostenibilidad, equidad y resiliencia de los sistemas alimentarios, así como promover la seguridad alimentaria y nutricional de las comunidades locales. En estos propósitos, la frontera de conocimiento en el mejoramiento de las semillas es clave. La producción y el manejo adecuado de semillas son fundamentales para garantizar una agricultura sostenible y una seguridad alimentaria adecuada. Se trata de posibilitar que una planta de tomate tenga una buena producción, adaptada a un clima cálido y con tolerancia natural a plagas y enfermedades; o que una variedad de habichuela sea resistente al virus de mosaco común y sea tolerante a la roya, además de entregar un alto rendimiento y calidad de vainas; o tener semillas de pimentón tipo serrano adaptadas a ecosistemas en zona plana y cafetera, con buenos periodos productivos.

La Sede Palmira de la UNAL es reconocida por su amplia generación de conocimiento en temas agrícolas y agroindustriales. En esa comprensión de la estructura básica de la reproducción de la mayoría de las plantas, la Sede Palmira es una autoridad regional, nacional e internacional en programas relacionados con la investigación, producción y mejoramiento de semillas agrícolas. Por ejemplo, el grupo de Investigación en Mejoramiento Genético, Agronomía y Producción de Semillas de Hortalizas viene trabajando desde hace más de 30 años y a la fecha ha logrado obtener 16 variedades de semillas de hortalizas, resistentes a plagas y enfermedades y de mayor producción.



Uno de los primeros tractores que llegaron al Valle del Cauca, marca Oliver, conocido en la UNAL Sede Palmira como «el viejo profesor mudo»

Por ser la ganadora de la «Convocatoria para la creación y el fortalecimiento de una *spin-off*» (Créame) del Ministerio de Ciencia y Tecnología, la UNAL podrá establecer su marca Unapal de semillas mejoradas genéticamente de tomate, habichuela, pimentón, zapallo, cilantro y ají, para comercializarlas en el mercado regional y nacional. Para el cilantro, la UNAL ofrece las variedades Precoso y Laurena, esta última creada exclusivamente por la Universidad con derecho de obtentor. Alrededor de 14 semillas de hortalizas Unapal ya cuentan con registro del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y están listas para nacer en las tierras de las comunidades campesinas.

Para contribuir a las transformaciones hacia sistemas alimentarios territoriales sustentables, la Universidad en su conjunto configura rutas de transición que recogen el trabajo de investigadores, estudiantes de pregrado y posgrado, profesionales y laboratoristas, entre otros, que mejoran las semillas y las técnicas de cultivo. Mediante metodologías de cocreación y construcción con las comunidades identifican los alimentos locales y tradicionales para fomentar prácticas sostenibles de producción y consumo con guías alimentarias; esto otorga ese valor agregado de la universidad de los colombianos, frutos de la vocación por la ciencia, la tecnología y las comunidades.

Así, por ejemplo, en el marco del Modelo Intersedes, la primera cohorte de la Maestría en Gestión y Desarrollo Rural, ofrecida por la Facultad de Ciencias Agrarias de la Sede Bogotá en convenio con la Sede Orinoquía, ofrece un enfoque integral para abordar los desafíos del desarrollo agrario sostenible en la región. El convenio busca fortalecer la formación y la cooperación interins-

titudinal, aprovechando el contexto enriquecedor de la Sede Orinoquía para comprender las particularidades de la gestión agrícola y el desarrollo sostenible en la región. Este programa representa un prometedor paso hacia la formación de líderes comprometidos con el progreso agrícola en Colombia.

Del mismo modo, frente a la conservación forestal y de la biodiversidad de los bosques y las selvas colombianas, la UNAL tiene un gran compromiso en todas sus sedes. A eso refiere el orgullo la Sede Palmira al poder estudiar y preservar la Reserva Nacional Forestal Bosque de Yotoco para el desarrollo colectivo y transformador de las comunidades, enfocado en el cuidado del agua y la innovación social. Allí, se profundiza en el conocimiento de la gran riqueza y diversidad de fauna y flora silvestre y se evalúan los servicios ecosistémicos contra la deforestación y el cambio climático. También es importante la Sede Amazonía para entender los bosques húmedos y los humedales como ecosistemas que se caracterizan por tener una alta diversidad biológica en torno al agua y cuyos ciclos de inundación son el soporte vital para las comunidades que habitan en ellos.

Por su parte, la Facultad de Ciencias Agrarias de la Sede Medellín está desarrollando un proyecto de restauración ecológica del bosque seco tropical en las áreas de influencia del proyecto hidroeléctrico Ituango, mediante una estrategia de siembra de estacas en núcleos para combatir la degradación que por muchos años ha afectado este ecosistema. Esto es sustentado por el Laboratorio de Semillas y Regeneración Forestal de la sede, un espacio dedicado a diferentes aspectos de ecología de las especies vegetales de los bosques, con énfasis en los procesos reproductivos y de establecimiento en campo, tanto en plantaciones como en los diferentes ecosistemas forestales naturales del país. Las instalaciones del laboratorio ofrecen asignaturas teórico-prácticas, talleres y cursos de extensión, además de realizar actividades de los proyectos de investigación.

A ello se suma las investigaciones del Convenio Max Planck entre la UNAL, el Instituto Max Planck de Alemania, Minciencias y la Universidad de Antioquia. Están enfocadas en la biodiversidad colombiana y en las metodologías «bioprospectivas», que han ayudado a extender la frontera del conocimiento en el campo de los compuestos medicinales de las plantas y la potencialidad de extractos de estas en la respuesta antimicrobiana.

El valor transformador de estas experiencias realizadas en la Institución que apuntan a extender su frontera de conocimiento, denotan la importancia de la investigación, innovación y desarrollo científico que proporcionan resultados novedosos en la gestión de diversos problemas de alta complejidad para el país y el mundo. Las redes abiertas y el prestigio de las instituciones nacionales e internacionales que rodean estas iniciativas dan cabida a grandes niveles de transferencia de conocimiento o recursos y al fortalecimiento de capacidades que benefician a la nación.

Liderazgo desde el conocimiento para el relacionamiento estratégico con el país

Un enlace vital entre academia, Estado y sociedad debe generar soluciones conjuntas a los desafíos económicos, sociales y ambientales de Colombia y el mundo. La UNAL construye y gestiona estas relaciones estratégicas desde el conocimiento, la colaboración, la confianza, la ética, la probidad y el beneficio a favor de la nación. Estas dimensiones del relacionamiento multi-hélice han permitido a la Universidad tener un impacto significativo en los ecosistemas de innovación y emprendimiento, en la cultura organizacional, en la formación de la opinión pública y en las políticas públicas.

Las experiencias de este bloque nos dan una referencia de cómo, desde la Universidad Nacional, se vienen desarrollando diferentes estrategias para que el conocimiento generado en su interior llegue de manera efectiva al Estado y a la sociedad. Son iniciativas que se centran en las alianzas que favorecen la apropiación del conocimiento, dan soluciones a las necesidades del entorno, generan sostenibilidad en todos los niveles y crean nuevas alternativas de desarrollo social y económico.

Nuevos mentores del emprendimiento

Conectar a las empresas, las ciudades y al Estado con la comunidad de innovadores y emprendedores del país es el objetivo y el interés común de diversas iniciativas que ha desarrollado la UNAL. El Centro de Desarrollo e Innovación (CDI) de la Facultad de Minas de la Sede Medellín a través de Novus Colombia ha lanzado proyectos retadores y colaborativos entre centros de innovación y organizaciones empresariales que han permitido generar soluciones de alto impacto en los sectores financiero, construcción, ambiental, de energía, entre muchos otros. Es una estrategia que logra visibilizar a través de retos a los equipos y a las personas innovadoras en el país, acercándolas a las empresas, instituciones públicas y comunidades en general. Allí la Universidad articula a investigadores, profesionales y estudiantes de pregrado y posgrado, para sumar sus conocimientos y competencias para la generación de soluciones.

Caso similar es el Aula STEAM FabLab de la Sede Manizales que, junto a la Cátedra Novus y otras iniciativas, configuran estrategias de innovación abierta de la UNAL para relacionar a las empresas con la comunidad de innovadores y emprendedores del país. Se trata de inspirar la creación de emprendimientos universitarios de base tecnológica. Emprendimientos como Harka nacen allí, a partir de proyectos que han madurado hacia productos potencialmente comerciables en los municipios del departamento de Caldas. Así mismo, los diferentes gremios económicos como la ANDI, ACOPI y la red de emprendimiento de Caldas, realizan permanentes visitas al Aula STEAM-FabLab, identificando posibles



Méntor articula, promueve y acelera proyectos de ciencia, tecnología e innovación en la UNAL Sede Bogotá

emprendimientos conjuntos. La interdisciplinariedad es la clave, y allí la Escuela de Arquitectura y Urbanismo (EAU) de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura (FIA), Sede Manizales, a través del proyecto Urdimbre ha implementado un grupo de asignaturas como estrategia para el relacionamiento con el medio social y empresarial, a través del trabajo interdisciplinar.

En ese mismo sentido se desarrollan los Consultorios de Diseño y el Taller Frontier Design Innovation de la Sede Palmira. Este último ha vinculado experiencias de estudiantes diseñadores de Colombia, Brasil e Italia para la recuperación y la valorización de procesos y artesanías ancestrales relacionadas con los textiles y un uso más personalizado de las tecnologías digitales.

Méntor, en la Sede Bogotá, ha construido un relacionamiento con el tejido empresarial a través de *spin-off*, emprendimientos independientes o transferencias de conocimiento a las organizaciones. Méntor ha orientado la incubación y aceleración de proyectos de base científica y tecnológica con tres actores principales: los «inventores», es decir los docentes, estudiantes de doctorado e investigadores que han desarrollado tecnologías validadas; los mentores, que son profesionales de alto nivel o expertos que pueden aportar a las relaciones estratégicas; y los aliados, que son empresas o personas interesadas en invertir o en ser socios industriales. Durante sus dos años de operación, Méntor ha logrado acompañar a 32 proyectos e iniciativas de los cuales cinco se encuentran operando actualmente en el mercado (Entopro, Nova, RNA Keeper, Icrea y Exagon). También ha acompañado al Hospital Universitario Nacional en el uso de dispositivos médicos.

Asimismo, en alianza con el Fondo de Empleados Docentes de la Universidad Nacional (FODUN) se lanzó la iniciativa Rotorr, dedicada a la intermediación en la inversión de proyectos e iniciativas científico-tecnológicas y conectar el capital financiero con los emprendimientos altamente innovadores. La idea es, entonces, potenciar los emprendimientos tipo *spin-off* de las instituciones de educación superior en Colombia y de actores tanto públicos como privados nacionales e internacionales. Será el puente entre los grandes innovadores que se encuentran en el sistema de ciencia, tecnología e innovación del país, con inversores especializados y capital relacional. De esta forma, ponemos a disposición de los colombianos una poderosa herramienta para la creación de una verdadera sociedad basada en el conocimiento.

La UNAL ha trabajado de forma continua en la consolidación de un Sistema de Innovación, Transferencia de conocimiento y Emprendimiento (ITEM), que ponga al servicio de la sociedad el conocimiento y la creación artística generado dentro de la Institución. Para esto se ha desarrollado una robusta reglamentación de propiedad intelectual junto a programas de ITEM en las sedes de la UNAL que aprovechan esfuerzos para apoyar la innovación de las regiones y de la nación, como lo es la Ley de *spin-off*. En la actualidad, la nuestra es la universidad de Colombia que cuenta con el mayor número de patentes y derechos de obtentor sobre variedades vegetales, lo que ha llevado a la formalización de más de cinco (5) empresas tipo *spin-off* en menos de dos años.

Estas iniciativas aportan a un ecosistema cada vez más dinámico y propicio para el crecimiento económico y el desarrollo de soluciones innovadoras benéficas para la sociedad. Estas experiencias transformadoras generan un impacto significativo y positivo en la economía: generan nuevas ideas, crean empleo, impulsan las economías locales y comunitarias y resuelven desafíos sociales.

Comunicación institucional y periodismo científico con marca UNAL

La UNAL, desde su fundación, se ha comprometido con la gestión y difusión del conocimiento. Es una fuente fundamental de información científica para que la sociedad, las organizaciones sociales e instituciones del Estado tomen decisiones informadas orientadas al bien común, aporten al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sean de ayuda para enfrentar problemas nacionales y planetarios con equidad y justicia social. Por este motivo, las experiencias transformadoras que se han presentado en este capítulo son una imagen fractal de las grandes contribuciones científicas, culturales, tecnológicas e innovaciones sociales que se han desarrollado en la Institución. A través de la Agencia de Noticias UNAL, de Unimedios, de las unidades de comunicación de las dependencias, de las facultades y, fruto del trabajo de los institutos, de los centros y grupos de investigación, de científicos con perfil de divulgadores y periodistas de ciencia, se han transmitido gran cantidad de contenidos importantes para nuestro tiempo.



Comprometidos con la gestión y difusión del conocimiento, desde la Unidad de Medios de Comunicación (Unimedios) generamos contenido de calidad y transmitimos información científica a la nación. En medios, la marca UNAL refleja el sentido de apropiación y pertenencia de la Universidad, y su comunión con los principios institucionales dan identidad, sentido y significado a toda la comunicación académica

Durante la pandemia generada por el COVID-19, en medio de tanto desconcierto y confusión comunicativa, se reflejaron con fuerza las capacidades de comunicación, divulgación y periodismo científico en la Universidad, basadas en principios básicos y esenciales de rigor, objetividad, ética e inclusión. Un total de 2706 impactos de noticias de Agencia de Noticias UNAL y UNAL Periódico en medios externos, nos permitieron continuar como la universidad con más réplicas de información en medios de comunicación externos del país. Además, obtuvimos el reconocimiento de Radio UNAL como uno de los medios de comunicación más importantes del país, consultado por los líderes de opinión nacionales, gracias a la innovación en la producción de sus contenidos, a la incursión en nuevos formatos digitales y a los 53 programas radiofónicos de orientación temática en diferentes disciplinas, claves para la formación de opinión pública calificada. Se alcanzaron 53 000 suscriptores en el canal institucional de YouTube de Televisión UNAL, el primer canal universitario de este tipo en el país.

La marca UNAL en los medios refleja el sentido de apropiación y pertenencia de la comunidad y, por otro lado, su comunión con los principios y programas institucionales, que dan identidad, sentido y significado a la comunicación

académica. Los distintivos oficiales de las campañas y estrategias de comunicación interna y externa (escudo, logos, símbolos, tipografía) que aparecen en piezas gráficas, visuales, sonoras, pautas de comunicación, señalización, campañas *web* como #orgullounal, #somosunal, #estamoscontigo, sitios y redes oficiales, portales de comunicación, tienda universitaria, entre otros, condensan los valores, tradición, reputación y prestigio de la Universidad Nacional de Colombia. Estas estrategias de marca le permitieron a Unimedios ganar los premios en comunicación digital #LatamDigital: primer puesto, y dos segundos puestos con la campaña #SomosUNAL, y un tercer puesto con la campaña Donaciones UNAL. A su vez, el registro de la marca nominativa «UNAL» en las 45 clases de productos y servicios de la Clasificación de Niza, ha permitido que sea la primera marca nominativa a nivel nacional de la Institución.

Es por ello que la comunicación institucional y el periodismo científico contribuyen al cambio cultural en la Universidad. Incorporan en la práctica cotidiana de los estudiantes, docentes investigadores, grupos de investigación, centros e institutos, el deber de difundir el conocimiento generado y apropiado a la sociedad y participar con ellos en su desarrollo. Además, los investigadores seguirán comunicando y validando el conocimiento a través de pares, así la cadena de valor del conocimiento terminará en el uso que de él haga la sociedad.

La «Cátedra nacional de periodismo científico y divulgación», desarrollada en el 2022, nos invita a pensar con urgencia la comunicación en diversos campos para mejorar los diversos ámbitos de divulgación, el diálogo de saberes con las comunidades y la apropiación social del conocimiento. Nos convoca a avanzar hacia la conformación de una Escuela Nacional de Periodismo Científico y del Instituto de Asuntos Políticos y Comunicación Estratégica.

Pensamiento y convergencia para contribuir a las políticas públicas

Entre abril y julio del 2021 se presentó un importante estallido social en el país. Este generó protestas y movilizaciones duraderas a causa de múltiples preocupaciones por parte de la sociedad colombiana. La UNAL expresó su apoyo a la movilización por medio de la *Carta universitaria para la nación colombiana*, que propuso seis temas estratégicos y estructurales para orientar la discusión pública. La carta fue positivamente recibida por la opinión pública y los medios de comunicación, por tanto, se identificó la necesidad de generar convergencias para proponer soluciones a la crisis por la que pasaba la sociedad en dicho momento. Esto se puso en marcha a través de Convergencia por Colombia, una acción universitaria articulada alrededor de espacios de diálogo amplios y colaborativos sobre temas estructurales en la búsqueda de soluciones a la crisis del momento en corto, mediano y largo plazo.

Históricamente, la UNAL se ha centrado en acompañar y apoyar procesos sociales y ciudadanos que buscan alternativas democráticas, siempre desde una

perspectiva académica. Nuestra universidad se ha enfocado en la gestión y la transferencia de conocimiento incidente, que responda y proponga soluciones a las problemáticas de la sociedad colombiana. El liderazgo hace parte constitutiva del ADN institucional y es un cohesionador de la comunidad universitaria.

La UNAL contribuye en el sector de los centros o tanques de pensamiento dentro y fuera del país. Es una institución con grandes capacidades para incidir de manera constructiva en la agenda pública, fomentando alianzas y espacios de discusión y convergencia de todos los actores de la sociedad involucrados en las problemáticas sociales para formular propuestas de política pública concretas, detalladas y analizadas, así como ideas fuerza que susciten debates en la opinión pública para la gestión, mitigación o superación de dichas problemáticas. De esta manera, la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario, que integra los Centros de Pensamiento, cátedras nacionales, foros y otras iniciativas como los Centros de Excelencia, desde hace más de una década han permitido posicionar a la Universidad como un actor protagonista en la construcción de las políticas que se formulan en las diversas escalas de la gestión del Estado. La idea es aportar así soluciones innovadoras y prácticas a problemáticas profundas y prioritarias del país y buscar acciones políticas concretas por parte de los gobiernos.

En ese contexto, en la Sede Bogotá y en asocio con el Centro de Formación y Estudios de Liderazgo y Gestión (SAS), se crea el Instituto de Liderazgo Público (ILP) en 2019, comprometido con la formación integral de nuevas generaciones y de líderes éticos. Un año después, en el 2020, ante la crisis y la incertidumbre generada por las movilizaciones sociales y la llegada de la pandemia, el ILP realizó el Foro Convergencia Colombia, que contó con la asistencia de 6524 personas en sus seis diálogos nacionales y nueve diálogos regionales en los temas: Colombia productiva y sostenible; Colombia equitativa; y gestión de paz. Todos fueron celebrados de manera virtual entre julio y septiembre de ese año.

Los Centros de Pensamiento y el ILP han propiciado el estudio, la investigación y el diálogo de los tópicos abordados desde lo académico y de paso generan espacios de liderazgo e intercambio de experiencias e ideas con la presencia de la comunidad universitaria, la ciudadanía, el sector productivo y otras instituciones universitarias para la propuesta de soluciones a las problemáticas



La colección editorial Escuela de Pensamiento recoge los más importantes textos de investigaciones y proyectos de formulación, seguimiento, evaluación o implementación de política pública llevados a cabo por la comunidad académica de la Universidad Nacional de Colombia

del país y la evaluación y formulación de políticas públicas a nivel nacional y regional. Estas acciones contribuyen a su vez al desarrollo colectivo de los actores y el enriquecimiento cultural, social y ambiental dentro de las conversaciones elaboradas, así como en los documentos construidos de política pública que componen una gran colección de conocimiento efectivo para el Estado, los gobiernos y las comunidades. Estas iniciativas, por ejemplo, contribuyeron al desarrollo de una propuesta colectiva que incidiera en la construcción del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026, a través de documentos de política pública y recomendaciones que consolidaron las principales propuestas de la Universidad Nacional en temas estratégicos para la construcción del PND del nuevo gobierno. Estos fueron presentados al presidente de la República y al director del Departamento Nacional de Planeación.

El pensamiento y la convergencia de la acción universitaria evidencian, entonces, reflexiones, aportes y transformaciones que favorecen varios aspectos fundamentales de la vida universitaria: el intercambio de ideas, la interdisciplinariedad de los actores, la participación de las sedes y los territorios, el trabajo interuniversitario. Esto se tradujo en documentos y propuestas serias y útiles para afrontar las situaciones que preocupan a la nación colombiana.

La resignificación de los campus y la reconceptualización del Bienestar Universitario

Los campus universitarios deben concebirse como espacios de aprendizaje innovadores y sostenibles que fomenten la colaboración, el aprendizaje activo, el uso de tecnologías educativas y las prácticas respetuosas con el medio ambiente. Son lugares para promover la diversidad y la inclusión en la vida académica y reflejen la riqueza cultural, étnica y de género. En pocas palabras, que sean acogedores y que permitan la convivencia y el bienestar pleno para todos los miembros de la comunidad. Este bloque de experiencias transformadoras nos remiten a la gestión de los campus de nuestras sedes, donde se busca fortalecer el trabajo colectivo y colaborativo para la estructuración de planes de ordenamiento sustentables, planes y políticas de bienestar y salud, recreación y actividad física, así como el desarrollo de infraestructura fundamentada en el proyecto académico y misional, en armonía con los diversos contextos sociales, políticos, territoriales y culturales propios de cada región.

Nuestra casa común

Los Campus Sustentables de la UNAL generan transformaciones culturales en los modelos de gestión del territorio, en los relacionamientos sociales y crean lazos emocionales y sentidos de pertenencia con los territorios, toda vez que

implican referencias colectivas de memoria e identidad de las distintas comunidades que los habitan, extienden y resignifican de forma constante. Los campus son la configuración de una fuerza espacial y simbólica del proyecto de universidad que hoy reconocemos como nacional, comprometida con los territorios y sus comunidades, gracias a la integración de los campus de las sedes Bogotá, Medellín, Manizales, Palmira, Amazonía, Orinoquía, Caribe, Tumaco y La Paz. Esta configuración responde a la dinámica de Integración Intersedes que estimula el reconocimiento y puesta al día del valor del patrimonio inmueble de la Universidad, del desarrollo de enfoques y políticas para la inclusión, el fomento de la equidad, la transformación digital, la mitigación del cambio climático y la disposición de una infraestructura sostenible para el proyecto académico y para el bienestar.

Los procesos de transformación cultural que se gestan en los campus reflejan cada vez más los impactos del fortalecimiento y la consolidación de programas. Generan proyectos como el Observatorio de Asuntos de Género, el Observatorio de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad, Campus como Aulas, los programas del Bienestar Universitario entendidos como «bien ser y buen vivir», además de iniciativas democratizadoras de la ciencia y la cul-



Campus UNAL Sede Bogotá

tura como las bibliotecas, museos, colecciones científicas y las ofertas artísticas y culturales abiertas al público. Es un principio de cultura y cuidado de la casa común y nos lleva a propender por acciones a favor de los campus y sus entornos, animados por la construcción de una cultura socioambiental e interpersonal que cuide las especies vivas, la naturaleza y los entornos que cohabitamos.

Estos componentes integradores son los que permiten recuperaciones y resignificaciones tan importantes como el del Campus del Cable, en la Sede Manizales, con un capital afectivo configurado a partir del relacionamiento enorme con la ciudad y con la Universidad listo para construir soluciones que permitieran «expropiarle» ese espacio a la delincuencia y recuperarlo para la agenda académica, cultural y artística de la ciudad y la Universidad. O la experiencia de la Sede Bogotá en convertir una edificación del campus en un nuevo punto de encuentro entre la comunidad universitaria y la sociedad. El Centro de Atención al Visitante es un innovador espacio para recibir a nuestros visitantes, ofreciéndoles información clara y oportuna mientras disfrutaban una taza de café de alta calidad producida por una destacada empresa conformada por egresados y profesores de la Institución. Allí también las personas podrán adquirir aquí los libros producidos por la Editorial UNAL y otros productos de la Tienda UNAL.

También es clave la armonía con la naturaleza que nos conducen por los senderos ecológicos de las sedes Amazonía, Tumaco y La Paz; o que nos conectan con el campus santuario de la Sede Orinoquía, allí donde los animales y las plantas encuentran refugio y se sienten abrazados. Campus que nos detienen a contemplar el *Arboreto*, el *Palmetum* y la variedad de mariposas de la Sede Medellín; o que nos deslumbran con las 12 mil especies de árboles del Jardín Botánico de la Sede Caribe; o con los caimanes de la Estación Roberto Franco en Villavicencio; o con las vacas y caballos que pastan en la Sede Bogotá; o con la riqueza y biodiversidad del Campus Palmira y de la estación de Yotoco, entre muchos otros ejemplares.

Como se mencionó en el primer capítulo, la UNAL es el hogar donde reposan numerosas colecciones científicas y patrimonios culturales, naturales y arquitectónicos de las regiones. Las 23 bibliotecas conservan 20 fondos documentales y otras colecciones de personajes de nuestra historia. Una de ellas es la del exrector José Félix Patiño quien legó a la Universidad, antes de su fallecimiento en el 2020, cerca de 11 mil volúmenes que reúnen textos escritos hace más de 400 años y obras tan importantes para la humanidad como la primera edición en español de la *Historia natural*, de Cayo Plinio II, de la que se conservan cinco ejemplares en el mundo. También recientemente el destacado historiador y profesor Álvaro Tirado Mejía donó a la Universidad su biblioteca personal a la Sede Medellín.

Las experiencias exitosas en la construcción colectiva de infraestructura sostenible, compartiendo la experiencia y el conocimiento en la estructuración y ejecución de los proyectos con las sedes andinas y de presencia nacional, se

han convertido en referente de valor para el fortalecimiento de la gestión de los territorios logrando solucionar problemáticas puntuales que mejoran y hacen más eficiente la planeación y el desarrollo de estos proyectos como soporte de la misión institucional. Allí, en los proyectos académicos que la sustentan, se encuentra la razón de los enormes esfuerzos en avanzar en la construcción, adecuación y mejoramiento de la Infraestructura UNAL. Nuestra casa común se fortalece con la construcción de la etapa 1 del edificio de aulas laboratorios y zonas de bienestar fase 2 en la Sede La Paz; con la construcción de la fase 2 y continuación de la fase 1 de la sede de presencia nacional de Tumaco; del Edificio 564 Aulas Gloria Amparo Galeano y los espacios para las Artes de la Sede Bogotá. También, en la puesta al día del valor del patrimonio inmueble de la Institución con el desarrollo de proyectos de recuperación integral de edificios emblemáticos y con un alto nivel simbólico para la comunidad, como lo son el Auditorio León de Greiff, el Edificio 301 Bellas Artes, el Edificio 201 de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales en la Sede Bogotá, entre otras edificaciones soportadas en el proyecto académico de la Universidad.

Esta experiencia transformadora de nuestros campus es posible en la medida que la capacidad técnica y operativa de sedes como Bogotá, Medellín y Manizales ha sido replicada en las otras sedes, mediante el acompañamiento y el trabajo colectivo en el Modelo Intersedes, logrando fortalecer la construcción de entornos físicos, espaciales y académicos, poniendo en valor el patrimonio inmueble de la UNAL y el desarrollo de infraestructura sostenible. Asimismo, entre 2020 y 2021, la Oficina de Comunicación Estratégica de Unimedios trabajó en el desarrollo, lanzamiento y socialización de la *Guía de señalización UNAL*, una herramienta útil durante los procesos creativos, de diseño e implementación de sistemas de señalización en la Institución. Estas recomendaciones y directrices contribuyen a mejorar la imagen institucional y facilitan la toma de decisiones durante los procesos relacionados con sistemas de señalización dentro de los campus y edificaciones de las nueve sedes de la UNAL.

Gestionar y cuidar la vida universitaria

Los campus universitarios se resignifican como escenarios de vida. Son entornos saludables que enriquecen la experiencia universitaria de estudiantes, docentes, administrativos, visitantes y de todos los seres vivos con los que compartimos estos espacios donde se promueve la actividad física, la práctica deportiva, las expresiones artísticas y culturales, la lúdica, la alimentación saludable y una amplia oferta de actividades complementarias a los planes de estudios. Las crisis sociales, económicas, sanitarias, así como los desastres naturales que ha enfrentado el país en los recientes años, han conducido a promover desde la Universidad estrategias más integrales, efectivas y transversales para fortalecer e invitar al autocuidado, al cuidado de los demás y del planeta, a crear

comunidad, a integrarse y participar de colectivos con los que se comparten intereses; es decir, de proyectar más allá de los campus.

Las transformaciones culturales del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación garantizaron que la UNAL permaneciera viva, activa, solidaria y sostenible en tiempos de movilización social y pandemia. Viva porque con la contribución de nuestra comunidad se mantuvo la programación académica regular. Activa porque se continuó gestionando el conocimiento en los territorios trabajando y trabajando con las comunidades por su desarrollo. *Solidaria* porque se tejieron lazos de cooperación en miras de garantizar el bienestar de todos los integrantes de la Universidad y armonizamos nuestras funciones misionales trabajando por las comunidades que más padecieron la pandemia. *Sostenible* gracias a los cambios culturales que impulsó la transformación digital y la buena gestión de los recursos.

El cambio cultural generado por la reconceptualización del Bienestar Universitario hacia el bien ser y buen vivir ha hecho posible experiencias muy interesantes que se nos presentan con las particularidades del contexto, las prioridades y capacidades de cada sede. Responden y se identifican en conjunto con una vivencia universitaria UNAL en donde se reconoce y valora la diversidad de pensamiento, la pluralidad de intereses, la cultura y las subjetividades, además de constituirse en la mejor forma de practicar la convivencia y la participación ciudadana.

Así, durante la pandemia y tras el regreso a los campus, se dieron cambios y consideraciones importantes para garantizar la seguridad y el bienestar de los estudiantes, profesores y del personal administrativo. Las medidas de salud, seguridad, apoyo emocional y bienestar mental fueron y seguirán siendo fundamentales. En Bogotá, el proyecto Somos Campus generó diversas iniciativas como aquella maravillosa de Postal UNAL, que nació en 2020 y se extendió hasta 2021, que, a través de una recreación virtual del campus universitario, permitió que los miembros de la comunidad universitaria pudieran interactuar en medio del confinamiento. Muchas estrategias de bienestar universitario y de la transformación digital confluyeron para que la UNAL logrará entrar a los hogares y, así, conversar con las familias y apoyar de alguna forma a sobrellevar las distintas y complejas dificultades de ese periodo. En el marco de la emergencia sanitaria se creó el Fondo de Emergencia para atender la crisis de la pandemia, lo que permitió la ayuda y la solidaridad de toda la comunidad universitaria para apoyar y asistir a las poblaciones de estudiantes que requerían elementos como tablets, tarjetas SIM, medicamentos y otros elementos fundamentales en esa situación. En la pandemia la Universidad se mantuvo viva, activa, solidaria y sostenible.

En el retorno gradual a las actividades en los campus, el programa #Estamos-Contigo y el acompañamiento integral a la comunidad universitaria han sido clave para la vigilancia epidemiológica y el abordaje de los desafíos emocionales



Jornada de donación intersedes para el acompañamiento de estudiantes PEAMA en la UNAL Sede Tumaco

y de salud mental. Estos desafíos han sido motivo de alta atención por parte de las sedes, pues el aumento de casos relacionados con la depresión, ansiedad y otros tipo de enfermedades ha llevado a repensar y fortalecer los servicios de salud y de acompañamiento, desde la misma aula, que requiere la colaboración y el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Es un contexto de transformación institucional que, además de gestionar el conocimiento, propone gestionar y cuidar la vida universitaria, desde el bien ser y buen vivir. De este modo, se transforman los espacios y las prácticas en las aulas, bibliotecas, alojamientos, cafeterías, huertas, escenarios para las actividades físicas, deportivas, recreativas, artísticas y culturales. Esto crea ambientes saludables, confortables, lúdicos y dialogantes mediados por estrategias de acompañamiento, redes culturales y de encuentro entre estudiantes, docentes y administrativos en temas como salud mental, salud general, manejo de las violencias basadas en género, inclusión y discapacidad, protección del ambiente, el diálogo intercultural y la conservación del patrimonio.

Esto ha derivado en afianzar los lazos de convivencia y de trabajo en equipo de la comunidad universitaria dentro de las facultades, escuelas, dependencias y entre sedes, así como fomentar actividades para el reconocimiento de los espacios, monumentos, patrimonio, historia y servicios de la Sede Bogotá y ofrecer un espacio alternativo de formación de identidad en el campus. Ha consolidado espacios como las jornadas de donación intersedes para el acompañamiento en la vida universitaria de los estudiantes PEAMA de la Sede Tumaco; o los esfuerzos por ofrecer rutas recurrentes de transporte y unos planes de alimentación equilibrados para los estudiantes en la Sede La Paz. Igualmente, la continuidad de la Feria de Colonias en Manizales, las actividades de la Red Cultural UNAL, en

Medellín, o los torneos interfacultades y de juegos autóctonos y tradicionales en la Sede Bogotá, son ejemplos de esos aportes al relacionamiento necesario para potenciar la cohesión interna, los valores éticos y la exploración corporal, mental y cultural.

En el caso de muchas bibliotecas, tradicionalmente asociadas a la lectura y el silencio, han evolucionado a espacios más vivos y lúdicos, que se adaptan a las necesidades y preferencias de los usuarios. La creación de salas *gamer*, salas de lúdica y de descanso en bibliotecas de la UNAL en las sedes Palmira, Medellín, Bogotá y Manizales, por ejemplo, es una tendencia creciente que busca proporcionar espacios colectivos y confortables para que los jóvenes disfruten, se apropien del lugar y se autorregulen de manera educativa, social y recreativa. La inclusión de salas *gamer* en bibliotecas es una forma innovadora de atraer a diferentes grupos de usuarios y mantener la relevancia de estas instituciones en la era digital.

Igualmente, observamos las transformaciones que fortalecen el ecosistema UNAL de campus y campos sustentables, basadas en el pensamiento, investigación, educación y gestión ambiental de una comunidad universitaria que se asume como agente de cambio y de transformación de sus territorios. Cosas como las que suceden en la Sede Orinoquía, en su esfuerzo por potabilizar el agua del campus, proteger el santuario natural en todas las actividades académicas, además de cuidar a los perros en condición de abandono que llegan tras olfatear la energía afectiva y de cuidado de su comunidad universitaria, son prácticas que desbordan una visión meramente antropocentrista del bienestar y nos recuerda el fundamento del cuidado de la vida con enfoque de una sola salud. O la gestión tecnológica y de energías sustentables en la que la Sede Medellín es pionera, extendiéndose al Campus La Nubia de Manizales y al campus de La Paz, nos acerca a compartir *smart campus*. Igualmente, las estrategias para coexistir y convivir en el respeto por la diversidad social, cultural y natural de las sedes de Amazonía, Tumaco y Caribe, entre muchas otras experiencias.

La transformación digital en la cultura administrativa

Ante los retos de la era digital, toda organización o institución en el mundo debe adaptarse de manera flexible a un nuevo entorno cada vez más competitivo, y las universidades, en especial, deben hacerlo pensando en su papel como gestoras del conocimiento. Es aquí cuando la transformación digital puede generar un cambio en la cultura organizacional y se vuelve un medio estratégico para que la UNAL afronte los cambios globales y de sostenibilidad. Por esto, las siguientes experiencias transformadoras reconocen y resaltan el valor de su capital humano y de la tecnología, que aportan desde cada una de las regiones donde hace presencia a través de la equidad, la inclusión, la promoción del

compromiso ético y el trabajo con calidad e innovación en las diferentes áreas de conocimiento para el desarrollo del país.

Nuevos integrantes de la UNAL: Naldo y los tableros inteligentes

No hace mucho tiempo, realizar una videoconferencia en la UNAL involucraba un proceso bastante complejo de equipos y soportes técnicos que debían solicitarse con mucha anticipación. En muchas sedes se contaba con internet, computadores y personal calificado en tecnologías, pero nos faltaba llevar esto al nivel estratégico, consolidar las políticas, los programas y las estrategias institucionales de la transformación digital de forma más coordinada e integral. Con ello, aumentaba también la necesidad de nuestra comunidad universitaria de contar con mejor conectividad a internet, más servidores con suficiente capacidad de almacenamiento, memoria y procesamiento para atender a las solicitudes de los usuarios, desarrollar y mejorar los requerimientos de plataformas para hacerlas más interoperables y funcionales, así como contar con las licencias de los programas requeridos para el normal desarrollo de una institución educativa de tal envergadura como la UNAL.

Tener hoy desde videoconferencias hasta cursos virtuales autogestionados, pasando por una conectividad más robusta, pagos electrónicos y unas iniciativas de desarrollo informático y de organización administrativa más flexible y eficiente, todo ello ha implicado un cambio profundo en la forma como se gestionan los procesos, se toman las decisiones y se interactúa dentro y fuera de la Institución. Esto ha significado un compromiso en todos los niveles para abrazar la tecnología y utilizarla de manera estratégica en beneficio de las personas, logrando mejores resultados al mantener una visión estratégica del futuro tecnológico y de la educación.

Este cambio cultural se impulsó al formular la Política de Transformación Digital de la Dirección Nacional de Estrategia Digital (DNED), la dependencia creada en 2019 y que reestructuró a la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DNTIC). Es un recorrido que ha llevado a empoderar la Universidad, a su comunidad, de cara al siglo XXI. Un ejemplo de ello son las alianzas con las grandes casas matrices del campo de la tecnología global, como Google, Amazon y Microsoft, en condición de socios estratégicos para la educación y no como simples proveedores de servicios. En estos años recientes, la transformación digital ha cogido vuelo, especialmente en las iniciativas y en los desarrollos emprendidos por distintas instancias administrativas de la UNAL que nos han dejado nuevos integrantes, útiles e inseparables para nuestra institución en la era digital.

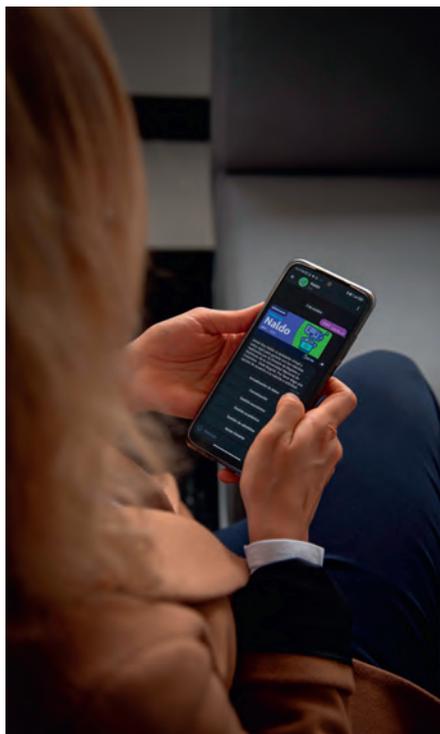
Naldo es uno de ellos, un nuevo miembro de la Universidad que trabaja para ella y que recibe una formación integral y aprende diariamente para fortalecer su capacidad de relacionarse y apoyar a numerosos estudiantes en sus trámites

de registro y matrícula. Naldo es hijo de la transformación digital de la Institución y posee la distinción de ser y existir como el primer *chatbot* de la Universidad Nacional de Colombia. Nacido en el año 2022 en las instalaciones del División de Registro y Matrícula de la Sede Bogotá, Naldo ha tenido una crianza particular dentro de un equipo trabajo humano que lo quiere perfilar como un asistente virtual inteligente para toda la UNAL.

Ubicado dentro de la mensajería instantánea de Telegram, Naldo permite dar respuesta concreta a los estudiantes sobre sus trámites de registro y matrícula. Para ello, ha tenido un aprendizaje apoyado por lingüistas, que permita favorecer su comunicación y la comprensión lectora por parte de sus usuarios. Además ha recibido el conocimiento del equipo interdisciplinario de la División de Registro y Matrícula para orientar las preguntas sobre los trámites y dar las respuestas correctas y concretas a los estudiantes de la UNAL. Esta herramienta ha demostrado ser útil para contrarrestar los diversos criterios que se dan sobre un proceso dependiendo a quien se le pregunte, y favorece un soporte y una orientación 24/7 a los estudiantes de la UNAL desde cualquier lugar del mundo.

A Naldo se le suma otros integrantes de la era digital, un grupo de tableros inteligentes, que hacen parte de la estrategia de inteligencia institucional para la visualización interactiva de las cifras de la Sede Bogotá. Esta estrategia se centra en la capacidad de la UNAL para recopilar, analizar y utilizar información

de manera efectiva en la toma de decisiones informadas y alcanzar objetivos estratégicos. Desde el año 2019, la sede ha trabajado en el desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan la recolección, procesamiento y transformación de los datos cuantitativos y cualitativos de la gestión de las diferentes dependencias. Se trata de tableros que benefician la toma de decisiones, permite la corrección de incoherencias en las fuentes de datos y facilita el seguimiento a los proyectos en tiempo real y de manera integral entre dependencias.



Naldo es el primer chatbot de la Universidad Nacional de Colombia. Nace en el año 2022 en las instalaciones de la División de Registro y Matrícula de la Sede Bogotá y se perfila como un asistente virtual inteligente para toda la UNAL.

Los informes de la sede, el seguimiento de proyectos de inversión del Plan de Acción de Sede y la articulación y seguimiento del PGD que realiza la Oficina de Planeación y Estadística ahora incluyen los reportes de estos tableros interactivos e inteligentes.¹⁴ También hacen el seguimiento de convocatorias de estudiantes auxiliares, monitores y becarios para los secretarios de facultad y de sede. Se revisan proyectos de investigación y de extensión para los vicedecanos de investigación y extensión; hay un seguimiento de proyectos de inversión para los directores y coordinadores de proyectos, la Oficina de Planeación y Estadística y la Dirección Financiera y Administrativa; estudios de deserción y planes de mejoramiento y acreditación de los programas de pregrado y posgrado para la Dirección Académica; y estudio de docentes ocasionales para las facultades y construido en conjunto entre diversidad dependencias. En fin, son unos integrantes multifuncionales muy útiles para la planeación estratégica de la Universidad. Para lograr esto, los tableros realizan cruces de información de las diversas fuentes de datos y visualizan la información de forma gráfica e interactiva. Además, este enfoque responde de manera directa al trabajo en equipo e interdisciplinario, ya que se nutre de los diversos sistemas operativos y plataformas que conforman el sistema de información de la Institución, como Quipú, BPUN, Hermes, SIA, Sara, SIBU y el Portal Único de Convocatorias.

Con esta estrategia, se busca que los usuarios puedan tener acceso a la información y sean ellos mismos quienes decidan el nivel de detalle que desean, permitiendo tener diversas panorámicas de cada sede, aun en su complejidad, tamaño y estructura. Para el cierre del año 2022, los tableros inteligentes públicos de la Sede Bogotá recibieron más de 55 000 visitas por parte de nuestra comunidad, cifra que denota el interés y la efectividad de la herramienta. Estos tableros basados en inteligencia institucional han logrado un cambio cultural en la forma como la sede se relaciona con estudiantes, docentes, directivos y con la comunidad, pero también con su territorio, contribuyendo además a una organización más descentralizada, flexible y liviana, pues favorecen la toma de decisiones horizontales y democráticas, accediendo, con ello, a modos de trabajo por procesos más eficientes y efectivos. Esto ha permitido avances importantes en la gobernanza del dato que sirve de insumo para la toma de decisiones por los interesados a nivel de sede y ha servido de experiencia innovadora para otras sedes y dependencias a nivel nacional que a menudo solicitan asesorías del trabajo realizado en la oficina alrededor de la analítica de datos y el proceso de inteligencia institucional.

Así, los nuevos integrantes que acompañan a Naldo y a los tableros inteligentes, como las aplicaciones desarrolladas por la Universidad para administrar los inventarios de los laboratorios UNAL, para manejar los microscopios del La-

14 Informes inteligentes disponibles en: <http://prig.bogota.unal.edu.co/>

boratorio Remoto o para gestionar los campus, entre muchos, son hijos e hijas de la transformación digital institucional. Este es un cambio cultural mediado por la tecnología centrada en el ser humano, una herramienta para emprender innovaciones formativas, de investigación, extensión, así como un instrumento fundamental en el modo como la Universidad se relaciona consigo misma, con los territorios del país y con el mundo.

Compartir servicios y aprendizajes

Un docente de la UNAL realiza labores misionales, pero con frecuencia debe dedicar una buena parte de su tiempo y energías a los asuntos administrativos de sus proyectos en docencia, investigación y extensión. Esto pueden llevarlo a un camino de trámites dispendiosos, altos reprocesos y, en general, a una insatisfacción con las áreas de apoyo que se encargan de las tareas operativas de la gestión institucional, ya que estas áreas se dedican, por lo general, solo a la revisión y al control de los trámites solicitados por parte del usuario. Esta situación repercute en el modelo gerencial de la Universidad, debido a que la dinámica propia de cada facultad, instituto o sede ha llevado tradicionalmente a establecer múltiples modelos de gestión y a multiplicar las diferentes estructuras organizacionales, aumentando los equipos de trabajo para responder a procesos de apoyo a lo misional. Estas estructuras y equipos resultan muchas veces costosos, con altos riesgos, con disparidad de criterios, ineficientes y en contravía de las políticas y objetivos de cada dependencia o institución.

En los PGD del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación se estableció el eje estratégico de Universidad Autónoma y Sostenible con acciones que han permitido afianzar la transformación cultural en la gestión administrativa institucional. Es un aspecto importante de la transformación digital, pues concibe formas de organización, relacionamiento y gestión académico-administrativa flexibles, descentralizadas y livianas, que permitan la toma de decisión de manera más horizontal y democrática, además de acceder a formas de trabajo por procesos más eficientes y efectivas. El centro de esta transformación digital, como cambio cultural de la Universidad, es el ser humano, concebido como agente de cambio requerido para la construcción de nación, con responsabilidad ética y social.

Es una apuesta por la efectividad, es decir, por procesos misionales eficientes y eficaces. Es una transformación que implicó identificar las tareas operativas que, aunque necesarias, no generan el valor en los procesos misionales. Adicionalmente, muchas se encontraban atomizadas en diferentes dependencias de la universidad, con diversos criterios para desarrollarlas. Tareas que eran realizadas por personas que no tenían el conocimiento o la experiencia en el «trámite administrativo» porque no era el «centro» de su actividad; por ejemplo, un investigador realizando el trámite administrativo que implica contratar



En el Centros de Servicios Compartidos de la Sede Medellín, se implementa un modelo de gestión en el que se estandarizan los procesos financieros y administrativos de la sede, facilitando la relación con los usuarios. Esto ha permitido una mayor eficiencia, reducción de costos y una mejora en la calidad de los servicios prestados

un servicio de laboratorio. Se creó así un equipo facilitador de estas tareas, especializado y motivado por el aprendizaje para atender la demanda institucional, capaz de optimizar y poner estas tareas al servicio de las funciones misionales, bajo premisas de calidad, eficiencia y satisfacción del docente, estudiante, administrativo y contratista.

Esa es la filosofía detrás de los Centros de Servicios Compartidos, modelos de gestión que se han venido estableciendo en la UNAL para estandarizar funciones y servicios en un solo lugar, permitiendo posicionar la satisfacción de los usuarios como una meta posible, con muchos valores agregados para apoyar la misión de la Universidad. La idea detrás de compartir servicios y aprendizajes es optimizar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad de los servicios al aprovechar economías de escala y mejores prácticas. Estos centros pueden abarcar diversas áreas funcionales, como recursos humanos, finanzas, tesorería, contabilidad, tecnologías, contratación, gestión de proyectos y más.

La implementación de Centros de Servicios Compartidos ha requerido una planificación cuidadosa. Se han considerado aspectos claves como la reestructuración organizativa, la formación de equipos especializados, la solución de tecnologías de la información adecuadas y la gestión del cambio en la cultura organizacional. Es un cambio organizacional impulsado por la transformación

digital y, de forma temprana, propició cambios en la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa (GNFA), para colocar el énfasis en los procesos y no en la visión tradicional y jerárquica de divisiones y secciones. Además, estos desarrollos y articulaciones han permitido el avance en los Centros de Servicios Compartidos de Tesorería y las Oficinas de Dirección de Proyectos (PMO).

Así, en el Plan de Acción 2019-2021 de la Sede Medellín se estableció como línea estratégica la implementación en el nivel central de la sede, de un modelo de gestión financiera y administrativa integrado, con el objetivo de generar valor a las actividades misionales y cambiar de negativo a positivo el nivel de satisfacción del usuario, mediante trámites y servicios efectivos. Igualmente, desde noviembre de 2021 se desarrolló la iniciativa del Centros de Servicios Compartidos de Tesorería para la Sede Bogotá; un modelo operativo especializado en brindar servicios transaccionales para distintas áreas de con el fin de consolidar funciones administrativas, evitar la duplicación de esfuerzos y reducir costos operativos. Los Centros de Servicios Compartidos, la Oficina de Dirección de Proyectos y la Unidad de Proyectos Estratégicos mediante el modelo PMO, son experiencias representativas y dicientes de la transformación de la cultura organizacional y administrativa que permean a todas las sedes de la Universidad.

En el caso de la Sede Medellín, luego de establecer un diagnóstico, la implementación del Centro de Servicios Compartidos inició bajo una prueba piloto en el año 2019, integrando la gestión contractual del nivel central y las actividades financieras dispersas en toda la sede. La evaluación de esta prueba piloto permitió tener un mejor conocimiento de la experiencia, hacer los ajustes necesarios para el cumplimiento de las metas establecidas y proponer al CSU el ajuste organizacional para la sede, que se efectuó en el año 2021. Igualmente, la Sede Medellín implementó, como piloto de la UNAL, la PMO, que se encarga de estandarizar, supervisar y gestionar los procesos relacionados con la gestión de proyectos dentro de la Universidad. Teniendo en cuenta los logros de esta experiencia, se elaboró una propuesta de reestructuración de las dependencias Dirección Financiera y Administrativa, Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Físico y las Oficinas de Planeación y Estadísticas, que también fue aprobada por el CSU.

En cuanto a los Centros de Servicios Compartidos, el modelo y sus primeros resultados se socializaron en diferentes instancias de nivel directivo, cuerpos colegiados, usuarios, colaboradores e interesados, lo que permitió construir en conjunto planes de seguimiento y mejoramiento permanente al modelo. Adicionalmente, y en el marco del Modelo Intersedes, muchas sedes están interesadas en adaptarlo a nuevos espacios de la Universidad. Con la implementación del Centro de Servicios Compartidos en la Sede Medellín, se ha generado en los docentes, administrativos y en general en las partes interesadas en dichos trámites, altos niveles de satisfacción superiores al 90%, dado que pasaron de

realizar el 80% de las actividades de cada trámite al 10% de las actividades, obteniendo respuestas oportunas con la calidad requerida.

Además de los resultados positivos en la satisfacción del usuario y al fortalecimiento de la transparencia institucional, se agrega el importante empoderamiento de los colaboradores de los Centros de Servicios Compartidos en la UNAL. Todo el personal involucrado en esta transformación ha participado de manera activa y consciente, identificando el valor de pasar de ser un área de control, donde se identificaban altos errores, reprocesos y tiempos muertos en los diferentes trámites a un equipo de trabajo fortalecido y competitivo en atender las solicitudes de los usuarios, propendiendo el cumplimiento normativo, la calidad en la fuente y la eficiencia. Los cambios en su etapa inicial resultan traumáticos mientras se supera la curva de aprendizaje, razón por la cual estas experiencias se basan en muchas sesiones de sensibilización con las partes interesadas. De hecho, a la par de la implementación de estas experiencias, se creó una estrategia de comunicación denominada «UNETE», para que la comunidad universitaria se sumara a la gestión del cambio, se sintiera parte del desarrollo y del crecimiento de los Centros.

Así cerramos este capítulo de las Experiencias Transformadoras UNAL, como ventana para observar algunos de los muchos esfuerzos significativos realizados por todas las sedes que cargan de sentido y significado los ejes misionales de la Universidad y las transformaciones culturales propuestas por el Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación. Estas experiencias marcan un compromiso institucional que, desde esta administración, se han estimulado y que nos permiten dar paso a las reflexiones rectorales.



11

Capítulo 3

REFLEXIONES Y APRENDIZAJES RECTORALES





UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA
1926 San Andrés

Introducción

Este libro no podría terminar sin integrar diversas reflexiones y aprendizajes desde la perspectiva de la profesora Dolly Montoya en su papel como rectora de la Universidad Nacional de Colombia. Este es un testimonio que expone las vicisitudes y los desafíos del cargo rectoral en un periodo de enorme complejidad. Es un testimonio acerca de aspectos clave que le permitieron navegar el barco institucional en medio de las crisis social y sanitaria, impulsar los cambios culturales requeridos por la Institución, la búsqueda de socios estratégicos para comprometerlos con el propósito superior de la UNAL y procurar el relacionamiento constructivo universidad-Gobierno a favor de las comunidades y los territorios.

Al inició de este capítulo, la rectora plantea los principales logros de su administración, para luego abordar una serie de lecciones y aprendizajes que ha venido recogiendo en su vivencia en este cargo en los dos periodos de la Universidad Nacional de Colombia como Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación 2018-2024. Allí hace un especial énfasis en la importancia de seguir impulsando las transformaciones culturales institucionales requeridas por la Universidad, en la fuerza del liderazgo colectivo y transformador para construir consensos y colaboración a partir del conocimiento, en lo misional y estratégico que resulta la construcción de nación desde los territorios, en las capacidades institucionales para el relacionamiento con el poder ejecutivo y legislativo y en la contribución de la perspectiva de diálogo y trabajo con el Sur para trascender hacia el ámbito latinoamericano y caribeño. Todo esto está permeado por unas reflexiones interesantes acerca del apoyo institucional, colaborativo y solidario, sobre la complejidad de tomar decisiones ante las contingencias de las coyunturas, abordar las problemáticas estructurales y, por supuesto, dar cabida a miradas y proyectos de largo aliento que fortalecerán cada vez más a la Universidad en los próximos años.

Al final de este ejercicio reflexivo, la rectora propone algunos lineamientos para el plan de empalme con la próxima administración en el 2024, que se desprenden de la experiencia ya ocurrida en la anterior transición y permitió construir sobre lo construido el presente y el futuro de la universidad más importante de Colombia.

¿Qué es la universidad?

La Universidad Nacional de Colombia me evoca un continuo de imágenes, conceptos, reflexiones y emociones que, desde mi entrada como estudiante a esta institución, se han venido transformando y fortaleciendo. En nuestra institución se asumen diferentes roles: como docente, como mujer, como científica y como agente de los cargos directivos que he tenido el honor de ocupar en la universidad de la nación colombiana.

Cuando llegamos en el 2018 a construir con la comunidad universitaria el Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación, sabíamos que lo más importante era que la UNAL trascendiera a la sociedad, a los territorios y sus comunidades. No queremos solamente ser la universidad que gestiona el conocimiento al interior, sino la universidad que se proyecta en la nación diseñando escenarios de futuro para un mejor país, porque somos la academia. Entonces, la universidad tiene que ver con el pensamiento y con el diálogo académico de todas las ideas y el saber construir sobre la diferencia, sobre la pluralidad.

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

Nuestra universidad tiene una cultura institucional construida históricamente y todo lo que hacemos debe llevar ese *ethos* universitario, que no es otra cosa que el liderazgo colectivo y transformador, los valores de ética, probidad, transparencia y legalidad. Si uno se mueve con esos valores, se mueve por el bien común y al servicio del país, necesariamente.

Los mayores logros y legados del Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación (2018-2023)

Durante la vigencia 2018-2021 y la vigencia 2022-2024 hemos seguido consolidando nuestra institución entendida como Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación. En estos cinco años de gestión hemos conseguido alinear el propósito superior, los valores y las acciones de la Universidad en cuatro ejes estratégicos recogidos en nuestro Plan Estratégico Institucional 2034 (Plei 2034). Los planes globales 2018-2021, 2022-2024 y los que vendrán en las siguientes administraciones continuarán fortaleciendo la acción de la Universidad en:

- Construcción de nación y paz sostenible desde los territorios
- Liderazgo académico nacional en un entorno global
- Armonización de las funciones misionales
- Universidad autónoma y sostenible

El trabajo desarrollado en estos ejes estratégicos ha permitido acometer cuatro transformaciones culturales requeridas y solicitadas por el conjunto de la Universidad:

- Armonización de las funciones misionales para la formación integral
- Reconceptualización del Bienestar Universitario
- Transformación digital como cambio cultural
- Modelo Intersedes

Gracias a estas transformaciones y las estrategias impulsadas por la UNAL como Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación, logramos aportar a la solución de los retos de país a través de varios puntos clave. El primero: las políticas públicas. Esto lo logramos al contribuir en su diseño y formulación con



Acto protocolario de entrega de la Sede La Paz, novena sede de la UNAL, en septiembre de 2018. Contó con la presencia de altos funcionarios del departamento, entre ellos el gobernador del Cesar, Francisco Ovalle Angarita, en la imagen

argumentos académicos e interdisciplinarios y enfocadas en la solución de las problemáticas nacionales y locales, a favor del bien común. Segundo, la innovación transformativa, pues se impulsó un cambio cultural y de estilo de vida en los ciudadanos, con nuevas relaciones entre el Estado, el mercado, la sociedad y el medio ambiente con el fin de beneficiar el desarrollo de las comunidades desde los territorios. Entendimos que el conocimiento es la clave para generar bienestar social y desarrollo económico. Y, en tercer lugar, la gestión del conocimiento. La llevamos al más alto nivel con la intención de afianzar la educación y la formación integral, la ciencia y la tecnología como motores de la innovación social y la innovación tecnológica en las comunidades.

Estas líneas gruesas de acción fueron desplegadas por la UNAL en trece dimensiones principales, a lo largo de estos cinco años, para abordar grandes desafíos del país y planetarios, presentados en detalle en el primer capítulo, y que enumeramos así:

1. Paz y desarrollo con inclusión y equidad desde los territorios.
2. Propuestas para salir de la crisis y los puentes para el diálogo en medio de las movilizaciones sociales.
3. Defensa de la educación pública en Colombia desde la UNAL.
4. Universidad viva, activa, solidaria y sostenible en tiempos de pandemia.
5. Construir capacidades en salud para la nación a través del HUN y las ciencias de la vida.
6. Fortalecimiento de las sedes UNAL con sus comunidades y los territorios fronterizos y de la nación.
7. La UNAL como modelo de transparencia, de ética, de probidad y de lucha contra la corrupción para el país.
8. Universidad, género, mujer, diversidad e inclusión.
9. Ciencia, tecnología, innovación y competitividad: en el mismo barco.
10. Artes, humanidades y deporte en la formación integral de los ciudadanos.
11. La planeación estratégica al 2034: transformación, sostenibilidad y sustentabilidad institucional con mirada de largo plazo.

12. Cambio climático y los compromisos del desarrollo sostenible: un asunto prioritario en la gestión universitaria.
13. Relacionamiento internacional y apuesta por el Sur global.

Esta combinación de transformaciones culturales institucionales, ejes estratégicos de los PGD, junto con las acciones desplegadas por toda la comunidad universitaria y esta administración rectoral, arrojan grandes logros y legados para la Universidad, que podemos enumerar y resumir en un top 20 así:

1. *Permanecer como universidad viva, activa, solidaria y sostenible durante la crisis de la pandemia y las movilizaciones sociales*, sin perder semestres, ampliando nuestra capacidad de formación virtual, garantizando la permanencia de nuestros estudiantes y cuidando la vida de nuestra comunidad en ese periodo de crisis. Así, en la pandemia la Universidad Nacional de Colombia se mantuvo abierta; y ante la movilización social, siempre propositiva y tendiendo puentes para el diálogo, rechazando la violencia.
2. *Poner en marcha y consolidar la Sede La Paz a través del Modelo Intersedes* que hoy ofrece a los departamentos del Cesar, Magdalena y La Guajira seis programas de pregrado y la formación de posgrado siguiendo nuestro Modelo Intersedes y, además, un innovador modelo pedagógico. Terminamos la construcción de la primera fase del campus e iniciamos la construcción de nuevos espacios que se corresponden con la expansión de nuestro proyecto académico en el territorio. Con la apertura de la novena sede UNAL, logramos la primera ampliación de la base presupuestal en años, garantizando así la vinculación inicial de 46 docentes doctorados, de los 100 profesores proyectados, para la formación integral que se esperan integrar en los próximos años.
3. *Fortalecer las sedes UNAL a través del Modelo Intersedes*; política que se intensificó en este periodo rectoral a través de este modelo solidario, colaborativo, inclusivo y en red, comprometido con el desarrollo regional como condición de un país más equitativo. En el 2023, el Congreso de la República aprobó el aumento de la base presupuestal para ampliar la planta docente y administrativa en las sedes de presencia nacional. Esta gestión para el descongelamiento de la planta docente y administrativa representa la posibilidad de ampliar en 200 docentes y 160 administrativos para las cuatro sedes de frontera, que se suman a los 100 docentes y 80 administrativos para la Sede La Paz y los 226 docentes 180 administrativos para la Facultad de Ciencias de la Vida que, desde la subregión

del Oriente antioqueño, permitirá formar en el próximo trienio a 3240 estudiantes en medicina, enfermería y química farmacéutica.

4. *A lo largo y ancho del país, en todas nuestras sedes, hemos empezado o finalizado cerca de 90 obras de infraestructura*, proyectos concebidos y diseñados de manera colectiva con la comunidad universitaria con el fin de responder a las necesidades de los proyectos académicos misionales. Por mencionar algunas:
 - Infraestructura artística, para que las artes vuelvan a vibrar en la UNAL:
 - Construcción del edificio Nuevo Espacio para las Artes
 - Recuperación integral del Auditorio León de Greiff
 - Recuperación integral del edificio de las Escuela de Bellas Artes
 - Construcción del nuevo edificio de Aulas de la Facultad de Ciencias de la Sede Bogotá
 - Restauración del edificio de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Sede Bogotá
 - Nuevo edificio de Apoyo y Servicios para el Bienestar Universitario de la Sede Palmira
 - El edificio de Salud y Acompañamiento Integral de Bienestar Universitario de la Sede Palmira
 - Actualización y el mejoramiento de la biblioteca y del Auditorio Hernando Patiño Cruz de la Sede Palmira
 - El Centro de Producción de Alimentos de la Sede Palmira
 - Laboratorios y Aulas de Ideación en la Sede Caribe
 - Licitación fase 2 Sede Tumaco
 - Diseño, licitación y construcción de la fase 2 de la Sede La Paz
 - Modernización y proyección de la infraestructura física de la Sede Amazonía

- Fase de Expansión del Hospital Universitario Nacional
5. *Formulación e implementación de la estrategia y la política de transformación digital como cambio cultural* bajo la coordinación de la DNED conformada por dos divisiones (Tecnología y Universidad Laboratorio UNALab), políticas y dependencias en el Modelo Intersedes que generan iniciativas para aprovechar y potenciar la transformación digital institucional, con conocimiento gestionados por nuestros investigadores, estudiantes, administrativos, grupos de investigación y *spin-off* en la gestión académico-administrativa de nuestra institución en todas las áreas del conocimiento. Es el motor de los desarrollos de cursos virtuales, aplicativos, Aulas STEAM y 360, con los cuales logramos que el 85% de los 7500 cursos semestrales estuvieran en modalidad virtual con los mismos parámetros de calidad de los cursos presenciales. Desarrollamos las aulas de ideación, de innovación 360 y de CTIM, aplicativos y plataformas y se ampliaron las capacidades de conectividad y procesamiento de cómputo administrativo de la Universidad de 10 000 a 80 000 usuarios, gracias a una redefinición de los acuerdos con los socios tecnológicos estratégicos.
 6. *Garantizar la sostenibilidad financiera de Unisalud*: construimos el Fondo de Solidaridad Pro-Unisalud y adelantamos las gestiones necesarias ante el Gobierno nacional y el Congreso de la República para modificar la legislación actual e incluir los recursos de beneficiarios cotizantes y segundos empleadores que garantizan la sostenibilidad de largo plazo de Unisalud y de los demás sistemas propios de salud de las universidades públicas, tal como quedó consignado en el Plan Nacional de Desarrollo, con recursos ya asegurados por el Gobierno y con la implementación de una Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA) especial.
 7. *El proyecto de expansión del Hospital Universitario Nacional (HUN)*, que se proyecta como: a) un hospital transterritorial; b) con base en la humanización, la atención y el acompañamiento integral de los pacientes; c) orientado hacia la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico para el país apoyado en la mejor infraestructura y el equipo especializado. La hoja de ruta de esta expansión ha involucrado: a) la construcción del proyecto académico gracias a la participación de 133 profesores UNAL de las facultades, departamentos y áreas curriculares del área de la salud y disciplinas afines, en dos grupos y trece comisiones de trabajo; b) el Plan de Renovación y Manejo (PRM) del campus Santa Rosa, Sede Bogotá; c) el diseño médico arquitectónico a cargo del grupo Barcelona Global Design, d) el estudio de prefactibilidad financiera por parte de la firma IDOM; e) la estructuración y socialización del

proyecto para las soluciones de financiación y sostenibilidad por parte de Financiera de Desarrollo Nacional (FDN) que permitan iniciar la licitación de construcción.

8. *La creación de la Facultad de Ciencias de la Vida en la subregión del Oriente antioqueño*, cuyo funcionamiento ya está garantizado gracias a la adición al presupuesto general de la nación para la vigencia 2023 que el Congreso de la República aprobó por más de 41 000 millones a fin de financiar la implementación de los programas estratégicos que permitirán formar a 3240 estudiantes en los próximos tres años, con una planta de 226 docentes y 180 administrativos.
9. *La evaluación de la reforma académica*, pues ya han transcurrido más de 10 años del Acuerdo 033 de 2007 del CSU. Esto requería una evaluación de sus logros, tareas pendientes y su vigencia. Hacerlo nos permitió orientar muchas de sus recomendaciones en la formación integral y estimular diversas experiencias pedagógicas significativas. Se ha construido una hoja de ruta para realizar los ajustes al Acuerdo 033 de 2007, a partir de las recomendaciones de la evaluación.
10. *La renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad* lograda gracias a la mejora continua a través de los procesos de autoevaluación y evaluación externa de los programas curriculares, con base en los principios de autorregulación consecuentes con las metas institucionales y los referentes de evaluación reconocidos nacionalmente por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y otras agencias particulares. La UNAL logró la renovación de su acreditación para las nueve sedes por el máximo de tiempo posible, es decir diez años.
11. *La consolidación de los Grupos de Estudio Autónomo (GEA) y de la Escuela Nacional de Pares Tutores (ENPT)*, impulsados desde la Sede Bogotá hacia todas las sedes. Han sido experiencias claves en desarrollar en los estudiantes, especialmente de regiones PEAMA, la autonomía, fortaleciendo los conocimientos y habilidades relacionados con los procesos de aprendizaje significativo gracias al acompañamiento de pares tutores altamente calificados en talleres de reflexión pedagógica y constantes procesos de observación y retroalimentación.
12. *El fortalecimiento del SIEUN, la consolidación de la Escuela Permanente de Pensamiento Público (EPPU), los Centros de Pensamiento, el ILP, los Centros de Excelencia, el Sistema de Laboratorios de la UNAL y la creación de Méntor y Rotorr* que han promovido un ecosistema de intercambio de saberes entre las

diferentes áreas estratégicas de gestión de conocimiento y los distintos sectores de la sociedad y los gobiernos con el fin de apoyar la formulación de políticas públicas, la innovación transformativa y los emprendimientos basados en conocimiento. A esto se suman la construcción de alianzas y la suscripción de convenios nacionales e internacionales (837 convenios vigentes al 2022, de los cuales 647 son internacionales y 190 nacionales), la movilidad estudiantil y docente, las convocatorias de investigación, extensión, creación e innovación. La UNAL ha trabajado de forma continua en la consolidación de un sistema de Innovación, Transferencia de conocimiento y Emprendimiento (ITEM) que ponga al servicio de la sociedad el conocimiento y la creación artística generado por la Universidad. Para esto se ha desarrollado una robusta reglamentación de propiedad intelectual junto con programas de ITEM en las nueve sedes que aprovechan esfuerzos para apoyar la innovación de las regiones y de la nación, como lo es la Ley de *spin-off*. En la actualidad la UNAL es la universidad colombiana con mayor número de patentes y derechos de obtentor sobre variedades vegetales, y esto ha llevado a la formalización de más de cinco empresas tipo *spin-off* en menos de dos años.

13. *La reforma a la Extensión UNAL, la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH) y la operación de programas técnicos y tecnológicos a través del Acuerdo 011 de 2023.* Es una nueva normativa generada para fortalecer la función misional y sustantiva de extensión. La entendemos como una interacción de aprendizaje recíproco y construcción colaborativa de conocimiento que parte del reconocimiento de la diversidad de saberes. Este encuentro fomenta el surgimiento de nuevas categorías de pensamiento, además de la reflexión crítica y la transformación social, y contribuye al bienestar de las comunidades, la solución de problemas locales, regionales, nacionales y globales, construyendo nación y formando seres humanos integrales en el proceso.
14. *La reconceptualización del Bienestar Universitario desde la perspectiva del «bien ser y buen vivir»* para transitar de forma normativa y operativa hacia una universidad que define el propósito superior del Bienestar Universitario como el cuidado de la vida en todas sus manifestaciones: la vida propia y de los demás, la vida universitaria y del planeta.
15. *Fortalecer el enfoque de la inclusión para el fomento de la equidad* que fue integrado a la consolidación de programas y proyectos, entre los que se encuentran la evaluación y actualización del «Protocolo para la prevención y atención de casos de violencias basadas en género y violencias sexuales en la Universidad Nacional de Colombia» y la construcción de

la «Ruta de acompañamiento a la comunidad universitaria: interacciones con estudiantes con discapacidad», impulsados por el Observatorio de Asuntos de Género y el Observatorio de Inclusión Educativa para Personas con Discapacidad. Desde la Dirección Nacional de Veeduría Disciplinaria se realizó, en articulación con las Oficinas de Veeduría Disciplinaria de Sede, la caracterización y clasificación correspondiente del «Sistema de Gestión para los Procesos Disciplinarios». Esto ha permitido emitir reporte semestral al Observatorio de Asuntos de Género para el monitoreo de su competencia respecto al registro de estos casos.

16. *La Política Integral para Egresados y la formulación del Estatuto del Egresado UNAL* que integra a los más de 350 mil egresados vivos, que son la fuerza que nos proyecta en los territorios y construye nación, identidad y orgullo UNAL, incluso más allá de nuestros campus y fronteras. Se desarrolló el Sistema de Información de Egresados (SIE) y consolidó la red de la comunidad egresada, siguiendo las mejores prácticas y experiencias de otras redes de egresados en todo el mundo. Esto junto a la Política Institucional de Campus como Aulas, en donde las prácticas deportivas, culturales y creativas, los espacios para el debate y la socialización de estudiantes, docentes, egresados, pensionados y comunidad en general, se fomenten y apoyen en todas las sedes y se constituyan en la base principal para la formación de ciudadanos creativos, felices y comprometidos con su comunidad.
17. *La transformación de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa* a partir de un análisis de la estructura de las áreas financieras y administrativas, que surgió con una propuesta de mejoramiento en el marco de la transformación digital realizada en el 2019 que ha permitido desarrollos y articulaciones importantes como los Centros de Servicios Compartidos, la Oficina de Dirección de Proyectos y la Unidad de Proyectos Estratégicos mediante el modelo PMO.
18. *La Red Nacional Secretarial*, denominación del cuerpo colegiado no estatutario constituido en 2019 por todas las secretarías de facultad, sede y nivel nacional. Su propósito fundamental está asociado a la construcción de una dinámica académico-administrativa con carácter institucional, siguiendo el Modelo Intersedes y siendo integrada, alineada a los propósitos y fines de la UNAL y en consonancia con las necesidades de modernización en la gestión garantizando todos los derechos de sus integrantes.

19. *El Plan Estratégico Institucional (Plei 2034)* de la Universidad Nacional de Colombia que esta rectoría diseñó integrando la colectividad propia de la Institución. El fin fue responder a la necesidad institucional de anticipar y descifrar las transformaciones requeridas para honrar la misión con la nación de la UNAL en el marco de la gestión del conocimiento, como universidad de carácter público, nacional y latinoamericana. Esta planeación estratégica entonces permitirá que los próximos PGD, como el actual, giren en torno a cuatro macrodireccionadores claves y siete núcleos estratégicos definidos por la misma Universidad para alcanzar las apuestas en los escenarios al 2034.

20. *En nuestro proceso de internacionalización hemos ejercido la Presidencia de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC)* durante todo nuestro periodo rectoral. La UDUALC es la principal asociación de universidades de América Latina y el Caribe al agrupar cerca de 250 instituciones de todos los países de la región. Cerraremos la presidencia de esta organización construyendo el Plan Estratégico Visión UDUALC 2034, una forma de contribuir a través de este mecanismo regional a la construcción de proyectos latinoamericanos conjuntos, integradores, con un propósito superior, unos valores, un ADN institucional y unos núcleos estratégicos que compartamos como latinoamericanos y caribeños, que nos permitan la trascendencia en la gestión del conocimiento con una apuesta por el Sur al 2034.

Lecciones y aprendizajes desde la rectoría

Acerca del liderazgo colectivo y transformador

La universidad es un espacio para ideas rectoras que busquen el mejoramiento continuo institucional en torno a la construcción de nación. Nuestra comunidad universitaria lo proyecta hacia la nación en modos y formas del liderazgo colectivo y transformador. Tenemos seis áreas del conocimiento que tienen dinámicas diferentes, pero que pueden trabajar juntas. Entender eso es muy importante, porque la universidad no puede ser concebida como un ente homogéneo; esto sería un error que no puede cometer un rector o rectora de esta institución. En las artes hay unas dinámicas y formas de trabajo, en las ciencias sociales y humanas otras, al igual que en las ingenierías, en las ciencias agronómicas, en las ciencias de la salud, etc. Entonces la pregunta fue: ¿cómo establecer unas dinámicas colaborativas y colectivas que le sirvan a toda la universidad?

Parte fundamental de la respuesta fue impulsar las cuatro transformaciones culturales requeridas y solicitadas por el conjunto de la Institución. Estos motores del cambio nos permitieron enfocar las tareas de cambio institucional para potenciar la misión y los valores de la UNAL. Estos acuerdos implicaron la participación de todos los actores de la comunidad; en consecuencia, se dispuso en estos años una serie de espacios e instrumentos para recoger aportes y opiniones, con documentos insumo, herramientas pedagógicas e instrumentos de participación digital, como la plataforma de innovación abierta de InnoVA UNAL. Esto permitió enriquecer y darle fuerza de acción a los PGD, al Plei y a muchas otras formulaciones de política, que buscaron potenciar las capacidades de nuestra comunidad universitaria para aportar soluciones estructurales y enfrentar las problemáticas nacionales y planetarias.

También fue importante asumir que no estamos solos o aislados como institución, que somos parte de un sistema y entorno donde están las empresas, el Estado, los gobiernos, la sociedad civil, las comunidades, los inversores, etc. Allí todas las áreas del conocimiento se necesitan, deben converger, concurrir con sus lógicas, pero no navegando cada una por su lado. De la mano de la armonización de las funciones misionales se proyectaron áreas como el STEAM para fortalecer la formación integral de los estudiantes.

Nuestro paso —anterior a la rectoría— por la Dirección del IBUN y por la Vicerrectoría de Investigación, dejó aprendizajes maravillosos que decidimos aplicar en esta administración. Construimos y alentamos espacios para trabajar desde lo inter y transdisciplinario, desde el liderazgo colectivo y transformador, juntos para realizar estudios con focos especiales y producir resultados muy positivos para la Universidad y la nación colombiana.

La puesta en marcha de la Sede La Paz fue el primer escenario para poner esto en práctica. La más joven sede de la Universidad Nacional de Colombia no tenía mucho en el 2018. No había instalaciones funcionales, no había docentes y tampoco programas curriculares. Entonces, en los primeros meses de esta rectoría, se reunieron a 80 profesores de las distintas sedes para tejer las mallas curriculares de La Paz y se integraron, así mismo, distintos grupos de administrativos para apoyar los procesos de la naciente sede. Se hizo una escuela de pregrado y una escuela de posgrado, con un modelo pedagógico innovador y con los estudios generales o de fundamentación para enamorar a los estudiantes del conocimiento y de su papel central en la solución de los problemas de la región.

En 2019, gracias a las gestiones realizadas desde la rectoría con congresistas de la región y el Gobierno nacional, se logró proyectar una planta de 100 profesores para la Sede La Paz, apalancada con recursos de funcionamiento de la nación. En julio de ese año se hicieron las convocatorias internas en el Modelo Inter-sedes para configurar el talento humano a cargo de la sede. El primer Consejo de la Sede La Paz fue asumido por los miembros de la Dirección Nacional de la

Universidad y, gradualmente, estos directivos nacionales fueron reemplazados por los cargos directivos en propiedad para la Sede La Paz. Entonces, la novena sede de la UNAL es un ejemplo de la fuerza del Modelo Intersedes, de la innovación académica y de la distribución compartida de capacidades de conocimiento y liderazgo de toda la Universidad Nacional, una evidencia concreta de las cuatro transformaciones culturales institucionales puestas en marcha. Cada cosa buena que sucede en una sede la compartimos con las otras.

La movilización social, la protesta social, la pandemia y los demás retos que como país vivimos en los últimos años solo pudieron ser afrontados por esta rectoría a través del liderazgo de un equipo de trabajo comprometido, no solo por la dirección de la Universidad, sino de todas las sedes, del conjunto de la comunidad universitaria que el Modelo Intersedes nos permitió coordinar para generar resultados fruto de trabajar con la más alta calidad del país. De forma retrospectiva, podemos decir que esa fue la clave principal para esta rectoría en momentos de tanta incertidumbre, rodearnos del conocimiento de esta universidad para liderar de forma colectiva las soluciones.

Cuando hicimos una encuesta en mitad de la pandemia para entender cómo estábamos procediendo con el propósito de no tener deserción estudiantil, apareció con mucha fuerza entre los estudiantes, en todas las sedes, la importancia de la solidaridad entre profesores y estudiantes para tener la universidad viva, activa, sostenible y solidaria. En pandemia hicimos más de 100 sesiones de los cinco comités de crisis, reunidos semana a semana, con la participación de asesores científicos, epidemiólogos, acompañados de los decanos, de la representación estudiantil y profesoral, del equipo directivo rectoral, etcétera, todo para mover la Universidad en ese semáforo que nos permitió, como mínimo, una habitabilidad del 35%, por lo cual nunca se cerró esta institución estratégica para el país. Al contrario, debimos abrir más las posibilidades de la Universidad; nos tocó investigar más, transferir recursos de un lado para otro para responder a la pandemia. Los comités de crisis se enfocaron principalmente en mitigar la deserción estudiantil. Salimos de la pandemia con 10% más de estudiantes, más cursos tomados y más cursos aprobados. La flexibilidad académica ayudó mucho, pero, sobre todo, demostró que somos una comunidad resiliente, constructiva y propositiva. Con ese mismo espíritu entramos a apoyar al Gobierno nacional, a las gobernaciones, a las alcaldías, al SUE, a las comunidades en sus territorios, a los hospitales, en fin, a todos los sectores que lo requirieron.

Por eso creamos el Instituto de Liderazgo Público (ILP), porque es la forma que, como comunidad universitaria, podemos potenciar el liderazgo, que ya está aquí: tenemos los mejores líderes, aunque en ocasiones estén aislados o desarticulados. Nosotros tenemos que ser los líderes que construyan y aporten a este país. Los cambios culturales profundos dejan la semilla; hemos avanzado, pero nos toca seguir trabajando.

La transformación digital también fue un baluarte fundamental para superar con éxito los desafíos de la pandemia y de las nuevas tendencias globales. Desde los primeros días de esta rectoría se impulsó con especial interés el tránsito efectivo hacia nuevas maneras de ejecutar procesos y procedimientos misionales, con ayuda de lo digital, que llevó a consolidar políticas, programas y estrategias institucionales antes de la llegada del confinamiento y la no presencialidad. Durante los primeros meses de la pandemia, iniciamos negociaciones directas con Amazon, Google y Microsoft para mejorar la capacidad de 10 000 a 80 000 usuarios, que es la población universitaria que se conectó durante ese periodo. Esta gestión se hizo tomando en cuenta las mismas condiciones ofrecidas por estas empresas de tecnología a las universidades estatales de los EE.UU., lo que sin duda nos ayudó a multiplicar todos los canales virtuales y remotos. Sin embargo, existe todavía un rezago tecnológico que estamos tratando de superar y que creemos pronto lograr, al mitigar la obsolescencia de la universidad. Ya tenemos una parte de los recursos necesarios para resolver esto y la otra parte, un 35 %, se le ha solicitado al Gobierno nacional y deberá haber en la reforma a la Ley 30 aspectos que garanticen el crecimiento sostenible de la tecnología y las bases de datos en las universidades.



Entrega de la primera fase de la construcción del edificio «Nuevos Espacios Para las Artes» de la Sede Bogotá de la Universidad Nacional de Colombia, con 17 000 m² de área construida. En la imagen, la rectora interactúa con la banda sinfónica del Conservatorio de Música de la UNAL. El acto de entrega se llevó a cabo en diciembre de 2022

El Hospital Universitario (HUN) fue otra gran lección del conocimiento y de la capacidad de trabajo colaborativo y solidario de nuestra comunidad universitaria. El HUN fue un soporte fundamental para la UNAL y el país en tiempos de pandemia y ahora en estos momentos aporta a una nueva mirada a la salud y al cuidado de la vida en la nación. Apoyó a 63 hospitales que lo necesitaban en las zonas más apartadas y vulnerables de este país. Las TeleUCI solidarias permitieron apoyar de forma remota, desde Bogotá, los diagnósticos y cuidados, mientras los pacientes más graves se trasladaban al hospital. Esto fue un trabajo intenso y solidario que merece ser reconocido por siempre. Hoy el HUN es otra evidencia contundente de las cuatro transformaciones culturales institucionales en marcha.

El bienestar universitario hoy se soporta en la corresponsabilidad que cada miembro de la comunidad tiene frente a la construcción de su propio bienestar y el de los demás, a partir de aprovechar las posibilidades de formación y desarrollo personal y colectivo que ofrece la Universidad. La reconceptualización del Bienestar Universitario bajo el precepto del «bien ser y buen vivir» ha implicado promover el desarrollo humano integral para todas las personas que conforman la comunidad universitaria. Esto con el fin de que puedan participar plenamente de la vida universitaria, acceder al conocimiento, expresarse adecuadamente, llevar y promover una vida saludable, enriquecer la sensibilidad, ser respetados y respetar a otros, cuidar y proteger a otros seres vivos, armonizar con la naturaleza, vivir en un ambiente sano, estar integrados socialmente con principios y valores éticos que les permita la toma responsable de decisiones y el ejercicio de su autonomía.

Esta solidaridad se expresó bien en el Fondo de Emergencia, con el cual se logró conseguir y distribuir todo tipo de herramientas necesarias para muchos estudiantes en plena pandemia; se hizo de todo. Solidaridad que vino, también, de los mismos estudiantes, profesores, administrativos y egresados que no sabemos cómo medir, porque todo el mundo fue solidario y eso permitió que la UNAL permaneciera viva, activa, solidaria y sostenible. ¡Qué bonito! Una universidad tan compleja, diversa, grande y a la vez unida ante la adversidad, resiliente y propositiva.

Construir nación desde los territorios

Tenemos estudiantes de 879 municipios del país que conviven y se forman integralmente en los distintos campus de esta universidad; tenemos estudiantes en todas las sedes que provienen de todas las regiones del país a través de la admisión regular, los PAES o los PEAMA. Esta es una universidad que construye la nación de sur a norte, de oriente a occidente, desde Leticia hasta San Andrés, del Arauca hasta Tumaco. La UNAL no solo está para contribuir al desarrollo de las regiones, sino para construir un pensamiento general de nación. Esto

lo puede hacer solamente la Universidad Nacional de Colombia, una universidad pública, autónoma y sostenible que integra cada minoría en un espacio de formación como ciudadanos con actitudes y aptitudes, para que investiguen y desarrollen su cultura y sus propios saberes a favor de la nación y los territorios que los acogen. Es una institución con el compromiso de compartir un diálogo de saberes con las distintas etnias, culturas y actores sociales que nos enriquecen. Tenemos programas para afrocolombianos, indígenas, raizales, para poblaciones en municipios más pobres, campesinos, firmantes de la paz, etc. En esta universidad se puede tomar clases con un mamo, con un sabedor, con un conocedor de su propia región, porque tenemos docentes doctores indígenas, raizales y afrocolombianos.

Los estudiantes y egresados de la Universidad Nacional quieren apoyar el desarrollo de su región porque están arraigados a ella desde cualquier sede. No podemos perder esta riqueza, esta pluralidad de nación. Si nos divorciamos en pequeñas universidades regadas por todo el país, será muy difícil dialogar y propiciar el regreso de los egresados para aplicar todo lo que aprendieron en la Universidad y fuera de ella.

Un esfuerzo enorme en esa dirección es la Escuela Nacional de Pares Tutores y los Grupos de Estudio Autónomo (GEA), que los hemos impulsado con toda la convicción, en donde los estudiantes más avanzados apoyan a los que inician, en especial aquellos que provienen de las fronteras y de las regiones más vulnerables del país. En los estudiantes y egresados que retornan a sus territorios se encuentran buena parte de los próximos docentes que integrarán esta comunidad, especialmente en las sedes de presencia nacional. Es más difícil, por ejemplo, llevar un docente externo a Tumaco, pero es más fácil conseguir un docente tumaqueño que trabaje por fuera de forma comprometida por sus comunidades y a favor de todo el país.

Este compromiso con la educación del territorio y de la nación se materializa y se garantiza para los próximos años con las gestiones realizadas por la rectoría en el 2023 ante el Congreso de la República, que permitieron el aumento de la base presupuestal para ampliar la planta docente y administrativa en las sedes de presencia nacional. Este hito representa la posibilidad de ampliar en 200 el número de docentes y 160 administrativos para las cuatro sedes UNAL en la frontera, junto con los 100 docentes y 80 administrativos para la Sede La Paz y los 226 docentes y 180 administrativos para la Facultad de Ciencias de la Vida, que desde la subregión del Oriente antioqueño permitirá formar en el próximo trienio a 3240 estudiantes en medicina, enfermería y química farmacéutica. Esto es evidencia clara de que tenemos una universidad que está empoderada en lo nacional y en las regiones, y que no trabaja sola, trabaja con las comunidades y con las demás instituciones de educación superior en el país.

El relacionamiento con los gobiernos nacionales

En esta rectoría nos relacionamos y trabajamos con tres gobiernos nacionales que representaban distintas posiciones políticas e ideológicas. ¿Cómo hace un rector o una rectora de la Universidad Nacional de Colombia para mantener el liderazgo y la autonomía como institución de educación superior a través de distintos gobiernos y con distintas maneras de hacer también país? En nuestra historia de 156 años como universidad, desde el primer rector en el siglo XIX, hasta los más contemporáneos hemos tenido que asumir encuentros y desencuentros con el Congreso y el Ejecutivo. Así ha sido siempre, y la UNAL sigue existiendo, unas veces más golpeada, otras veces más recuperada.

En mi experiencia como rectora considero que una pieza clave de este relacionamiento es no alinearse con partidos políticos ni con tendencias económicas y trabajar siempre por el bien común, por la construcción de nación. Creo que la otra pieza clave es mantener nuestra cultura institucional, de tener alineados nuestros propósitos misionales con los valores éticos, de probidad, transparencia, legalidad, solidaridad y amor por lo que se hace en la gestión del conocimiento para contribuir al país. De este modo vamos construyendo, trascendemos un gobierno, trascendemos el otro y el otro, y siempre con la dignidad de una universidad como institución universal, autónoma, científica y corporativa, que tiene resiliencia y construye esa esfera de autonomía como el resultado de la confianza de los colombianos en el cumplimiento de nuestra misión de formar ciudadanos integrales y de contribuir con la gestión del conocimiento a favor de nuestra sociedad.

De esa forma, con todos los gobiernos nacionales que nos han correspondido hemos trabajado, interactuado y aportado de forma mutua. Hemos aportado a planes de gobierno, a programas y políticas. Por su parte, en las reuniones de coordinación con ministerios y en las gestiones con los congresistas, hemos logrado la aprobación de importantes proyectos para el futuro de la Universidad. Siempre hemos trabajado por la educación y por el bien común; por eso nos tienen confianza, respeto mutuo y existe la colaboración entre estas instituciones estratégicas para el país.

Todos los proyectos e iniciativas ante la corporación legislativa, ante los gobiernos nacionales y los territoriales las hemos presentado con probidad, ética, transparencia y legalidad; nunca nos pidieron hacer algo contrario. Fue una experiencia reivindicatoria de lo que podemos hacer como nación, de la que tengo que agradecer a todos los parlamentarios, ministros, presidentes y demás actores gubernamentales que nos han acompañado en este proceso.

La apuesta también es por el Sur

América Latina y el Caribe tenemos las mismas necesidades, los mismos asuntos por resolver, los mismos problemas políticos y, aun así, no nos escuchamos. Al ejercer la presidencia de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC) hemos promovido que los propósitos, valores, aprendizajes y experiencias, como universidad nacional, se puedan compartir con estrategias y acciones para que nuestros países e instituciones logren llegar hacia una mejor cultura del conocimiento. En la UDUALC hay un potencial enorme para fortalecer la educación superior de nuestros países. Son más de 235 universidades, muchas de ellas macrouniversidades de la región, gran diversidad de asociaciones y redes temáticas universitarias, además de organismos de cooperación y estudio. Podemos contribuir mucho a través de ese mecanismo regional, por eso la UNAL propuso construir el plan estratégico UDUALC Visión 2034, un instrumento basado en la forma conceptual y metodológica del Plei 2034. Esto facilitará el desarrollo de proyectos conjuntos, integradores, con un propósito superior, unos valores y unos núcleos estratégicos que compartamos como latinoamericanos y caribeños. Esto nos permitirá la trascendencia en la gestión del conocimiento con una apuesta por el Sur.

Al establecer puentes y redes con las macrouniversidades de la región, también se propicia la apertura para trabajar en las grandes transformaciones culturales. De ahí que estemos trabajando, sobre todo con la UNAM en la



En la XXI Asamblea Ordinaria y VIII Asamblea Extraordinaria de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC), en la cual se reeligió a la profesora Dolly Montoya Castaño como su presidenta. Hemeroteca Nacional Universitaria, 10 de noviembre de 2022



La profesora Dolly Montoya en audiencia con el papa Francisco el 21 de septiembre de 2023 en la Ciudad del Vaticano, presentando el resultado del encuentro «Organizando la esperanza», que congregó a 216 universidades públicas y privadas de América Latina y el Caribe, y en el que se disertó sobre los grandes temas de la encíclica *Laudato si'*, cuyo tema central es el cuidado del planeta, «la casa común».

Fuente: Servizio Fotografico, Vatican Media, Ciudad del Vaticano

transformación digital y en los avances de la inteligencia artificial (IA). Esto es decisivo en aspectos como la docencia y deberíamos saber en cada área del conocimiento para qué nos sirve herramientas como las IA y la «súper inteligencia», y sus impactos sobre las pedagogías, la comunicación y las democracias, por ejemplo.

La importancia de un buen empalme

Cuando en el 2018 fui designada como rectora de la Universidad, conformamos 14 comisiones integradas por 80 docentes, estudiantes y egresados de diversas áreas y sedes, todos altamente especializados y conocedores de la realidad de la comunidad universitaria. Todos ellos compartieron habilidades, experiencias sumadas a una visión crítica y amplia que les facilitó la comprensión de los informes presentados por la administración saliente. Colocamos a trabajar estas comisiones con una metodología muy fácil para saber dónde estábamos y para dónde íbamos, con el fin de formular un programa que permitiera construir sobre lo construido.

El hecho de que estas personas participaran en las comisiones no los hacía directivos, aunque muchas directivas salieron de esas comisiones, lo que ayudó para la transición entre dos administraciones.

El plan de empalme tuvo entonces como objetivo proporcionar los lineamientos para recibir de forma ordenada y exhaustiva el gobierno de la Universidad Nacional de Colombia, permitiendo conocer en detalle el estado de las áreas, temáticas, responsabilidades, cuentas, proyectos y procesos que conforman el quehacer de la UNAL. Esto incluía reconocer los temas pendientes, los compromisos y las dificultades relacionadas con el cumplimiento del Plan Global de Desarrollo (PGD) 2015-2018, buscando terminar con éxito el plan de la administración saliente.

Debemos señalar, además, que el objetivo del empalme no fue realizar una auditoría de la gestión de la administración saliente. Teniendo en cuenta las áreas temáticas, se realizaron reuniones entre los integrantes de la administración saliente y las comisiones designadas con el propósito de abarcar la mayor cantidad de temas en el menor tiempo posible. Cada uno de los equipos de trabajo dispuso de al menos ocho horas de trabajo por semana. La matriz DOFA fue la herramienta de diagnóstico que se utilizó para conocer el estado actual de las dependencias al momento del empalme.

Cada equipo tuvo, por lo menos, una reunión final de deliberación y discusión sobre la información recibida. Esto facilitó generar un informe sucinto y concreto sobre el estado de los temas y una serie de recomendaciones para el nuevo gobierno universitario, incluyendo la identificación de alertas y temas problemáticos que requerían atención o intervención inmediata. Finalmente, antes de la posesión en el cargo, cada comisión presentó los resultados obtenidos del proceso de empalme en documentos organizados así:

- Dependencia temática a tratar
- Función misional
- Proyectos en curso
- Matriz DOFA
- Acciones urgentes y conclusiones

Este ejercicio nos permitió entender no solo las falencias que presenta nuestra institución y sus puntos críticos, sino también sus fortalezas, ya que, como es costumbre en nuestra comunidad universitaria, buscamos construir sobre lo construido. Esta administración deja muchas semillas sembradas que requieren seguir su cultivo, muchas iniciativas que no alcanzamos a desarrollar com-

pletamente o culminar. Por ejemplo, vamos a iniciar la política de transición energética, también se está discutiendo el nuevo reglamento de vinculación de docentes y esperamos dejar pronto una reforma de los posgrados. Estamos estructurando una Escuela Nacional de Periodismo Científico y el Instituto de Asuntos Políticos y Comunicación Estratégica de la Universidad Nacional de Colombia, mirando al futuro de la difusión y apropiación del conocimiento, trabajando en la ética y con herramientas de tecnología para que los seres humanos podamos transformar nuestras vidas de manera creativa. Igualmente, un grupo de profesores en los cinco comités de crisis están trabajando en discutir y formular las bases de la mejor reforma a la Ley 30.

Por eso es nuestra intención como equipo directivo hacer un empalme a fondo con la próxima administración, con una metodología, tiempos y un compromiso similar al que ya operó en la anterior transición, para que el próximo rector o rectora tenga un conocimiento amplio del estado y los pendientes estratégicos de la Universidad. La idea es que, además, pueda tener claridad sobre la armonía, coherencia y correspondencia entre el Plan Estratégico Institucional (Plei 2034), el PGD y el Plan de Acción Institucional (PAI), en el marco del Acuerdo 238 de 2017 del CSU («Régimen de planeación y evaluación permanente de resultados») que garantiza el cumplimiento de los principios de armonización y continuidad de los instrumentos del Sistema de Planeación de la Universidad en la ruta para su desarrollo a largo plazo.



Bibliografía

- Acuerdo 02 de 2020 [Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)]. Por el cual se actualiza el modelo de acreditación de alta calidad. 2 de julio de 2020.
- Acuerdo 033 de 2007 [Consejo Superior Universitario]. Por el cual se establecen los lineamientos básicos para el proceso de formación de los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia a través de sus programas curriculares. 26 de noviembre de 2007.
- Acuerdo 171 DE 2014. [Consejo Superior Universitario]. Por el cual se adopta el Estatuto Disciplinario del personal académico y administrativo de la Universidad Nacional de Colombia. 4 de noviembre de 2014.
- Acuerdo 316 de 2019. [Consejo Superior Universitario]. Por Acuerdo 317 de 2019. [Consejo Superior Universitario]. Por la cual se modifican las funciones de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa. 16 de diciembre de 2019.
- Acuerdo 56 de 1997 [Consejo Superior Universitario]. Por el cual se establece la estructura organizativa de la Sede Santafé de Bogotá y se hace una delegación al rector. 1 de julio de 1997.
- Aguilera, M. (2000). *Alfonso López Pumarejo y la Universidad Nacional de Colombia*. Universidad Nacional de Colombia.
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) (2006). *Contra viento y marea*. Disponible en: <http://www.acnur.org/recursos/juegos/>
- Ancízar, M. (1869). Informe del rector de la Universidad Nacional. *Anales de la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia*, 1(5), 431-441.
- Archila, M. (2017). Cómo entender el diálogo de saberes. *Lasaforum*, 48(2), 61-62.
- Balzer, W. (2010). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*. Productivity Press.
- Banerjee, B., y Ceri, S. (2016). *Creating Innovation Leaders. A Global Perspective*. Springer International Publishing.
- Brown, J. S., Collins, A., y Duguid, P. (1989). Situated Cognition and the Culture of Learning. *Educational Researcher*, 18(1), 32-42.
- Calzado, V. (2016). ¿De qué hablamos cuando hablamos de transformación digital? *Blog Innovación Activa* <https://www.iecisa.com/es/blog/Post/De-que-hablamos-cuando-hablamos-de-Transformacion-Digital-I/>

- Cleveland, J. P. (2008). What Socrates Would Say to Undergraduate Tutors. *Chronicle of Higher Education*, 55(17), A26.
- Coicaud, S. (2019). Pandemia, pánico y panópticos. La educación en nuevos escenarios en L. Beltramino (Comp.), *Aprendizajes y prácticas educativas en las actuales condiciones de época: COVID-19*, (pp. 39-43). Universidad Nacional de Córdoba.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2023). *El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026: Colombia, Potencia Mundial de la Vida*. Gobierno Nacional de Colombia.
- División de Gestión Documental (2018). *Historia de la Universidad Nacional de Colombia vista desde los documentos históricos*. <http://www.archivo.bogota.unal.edu.co/pages/historia.php>
- Domínguez, O. (2020). Papel de la universidad ante las propuestas del informe de la misión de sabios. *Pensamiento Universitario*, 32, 4-5.
- Foucault, M. (1976). *Vigilar y castigar*. Siglo XXI.
- Freire, J., y Schuch, K. (2010). Políticas y prácticas para la construcción de una Universidad Digital. *La Cuestión Universitaria*, (6), 85-94.
- Gardner, H., (1993). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Ediciones Paidós Ibérica, SA.
- Gil, B., y Galli, F. C. S. (2019). Discurso acadêmico: A regulação do poder disciplinar e do panóptico. *Revista Linguagem & Ensino*, 22(3), 774-790.
- Ginés-Mora, J. (2014). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35, 13-37.
- Hale, K. (1992). Language Endangerment and the Value of Linguistic Diversity. *Language*, 68(1), 35-42.
- Hoffman, E. y Ortiz, F. (2009). Youthful Peak-Experiences in Cross-Cultural Perspective: Implications for Educators and Counselors en L. Francis, D. Scott, M. de Souza y J. Norman (Eds.), *The International Handbook of Education for Spirituality* (pp. 469-490). Care & Well-Being.
- Isaacson, W. (2007). *Einstein: His Life and Universe*. Simon & Schuster Paperbacks.
- Jiménez, C., y Novoa, E. (2014). *Producción social del espacio: el capital y sus luchas sociales en la disputa territorial*. Ediciones desde abajo.
- Kant, I. (1963). *El conflicto de las facultades*. Losada.
- Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education*. John Wiley & Sons.
- Maslow, A. (2008). *La personalidad creadora*. Kairós.
- McAdams, D.; Josselson, R. y Lieblich, A. (Eds.) (2006). *Identity and Story. Creating Self in Narrative*. American Psychological Association.
- McGonigal, J. (2011). *Reality is Broken. Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. Penguin Press.
- Melo, J. O., y Tobón, W. R. (1988). Hablemos de la Universidad Nacional. *Análisis Político*, 5, 86-96.

- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2019). *Misión de Sabios Colombia 2019*. Minciencias.
- Misas Arango, G. (2011). La financiación de la educación superior en América Latina: Un análisis de caso 1990-2008. *Análisis político*, 24(72), 61-81.
- Molina Bravo, J. (2014). Reforma, autonomía universitaria e interés nacional: análisis de la cátedra de economía política en la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá 1933-1938. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 16(22), 121-138.
- Montoya, D. (2020). *En el mismo barco: la Universidad Nacional de Colombia y su Sistema de Investigación, Creación Artística y Extensión (SIEUN)*. UNAL.
- Negri, A. (2004). *Subversive Spinoza. Uncontemporary Variations*. Manchester University Press.
- Ordoñez, R. (2010). *Cambio, creatividad e innovación*. Ediciones Granica S. A.
- Organización de Naciones Unidas (ONU) (2020). *La educación durante la COVID-19 y después de ella*. Recuperado de: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_-
- Ospina Bozzi, A. M. (2008). Claves para la comprensión de las relaciones entre la lengua, la cultura y la sociedad yuhup: Una perspectiva etnolingüística. *Forma y Función*, 21, 189-226.
- Patrignani, M. (2019). El acompañamiento pedagógico en el egreso universitario [Tesis de especialización, Universidad Nacional de La Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/81644>
- Ramírez, S. y Bolívar, L. (2023). *Colombia-Venezuela: aproximaciones y desafíos*. Puentes Ciudadanos Colombia Venezuela (PCCV), IEPRI-UNAL.
- Resolución 707 de 2020 [Rectora de la Universidad Nacional de Colombia]. Resolución 864 de 1997 [Rector de la Universidad Nacional de Colombia]. Por la cual se organiza la Sede de Santafé de Bogotá y se redefine la estructura del nivel nacional. 29 de diciembre de 1997.
- Riessmann, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. SAGE Publishing.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Double day.
- Spinoza, B. (1986). *Tratado teológico-político*. Editorial Alianza.
- UNESCO (2021). *Informe sobre la Ciencia 2021: la carrera contra el reloj para un desarrollo más inteligente*. Publicaciones UNESCO, París (Francia).
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) (2015). *Informe anual UICN 2014*. Gland; UICN.
- Valdés, A., Coll, C., y Falsafi, L. (2016). Experiencias transformadoras que nos confieren identidad como aprendices: las experiencias clave de aprendizaje. *Perfiles educativos*, 38(153), 168-184.
- Weber, M. (1967). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Plon.
- World Health Organization (WHO) (2017). *One Health*. WHO.

RECTORA

Dolly Montoya Castaño

VICERRECTOR GENERAL

Pablo Enrique Abril Contreras

VICERRECTOR ACADÉMICO

Carlos Augusto Hernández Rodríguez

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN

Camilo Younes Velosa

VICERRECTOR SEDE BOGOTÁ

José Ismael Peña Reyes

VICERRECTOR SEDE MEDELLÍN

Juan Camilo Restrepo Gutiérrez

VICERRECTOR SEDE MANIZALES

Neil Guerrero González

VICERRECTOR SEDE PALMIRA

Jaime Eduardo Muñoz Flórez

VICERRECTORA SEDE LA PAZ

María Marcela Camacho Navarro

DIRECTOR SEDE ORINOQUÍA

Óscar Eduardo Suárez Moreno

DIRECTORA SEDE AMAZONÍA

Eliana María Jiménez Rojas

DIRECTORA SEDE CARIBE

Adriana Santos Martínez

DIRECTORA SEDE TUMACO

Amanda Lucía Mora Martínez

SECRETARIA GENERAL

María Fernanda Lara Díaz

GERENTE NACIONAL FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO

Álvaro Viña Vizcaíno

DIRECTOR NACIONAL DE ESTRATEGIA DIGITAL

Johan Sebastián Eslava Garzón

DIRECTOR NACIONAL DE PLANEACIÓN Y ESTADÍSTICA

José Ignacio Maya Guerra

DIRECTORA DE RELACIONES EXTERIORES

Melba Libia Cárdenas Beltrán

DIRECTOR UNIDAD DE MEDIOS DE

COMUNICACIÓN (Unimedios)

Fredy Chaparro Sanabria

DIRECTOR OFICINA JURÍDICA NACIONAL

Jairo Iván Peña Ayazo

DIRECTORA NACIONAL VEEDURÍA DISCIPLINARIA

Diana Yamile Rodríguez Niño

DIRECTORA NACIONAL FONDO PENSIONAL

Carolina Argüello Ospina

JEFE OFICINA NACIONAL DE CONTROL INTERNO

Ángel de Jesús Múnera



Experiencias transformadoras UNAL. Proyecto Cultural, Científico y Colectivo de Nación se terminó de imprimir en el mes de octubre MMXXIII por Panamericana Formas e Impresos S. A.

Para esta obra se usó la familia tipográfica Ancízar.
La cubierta fue impresa en papel Propalcote de 240 gramos y las páginas interiores en papel PropalOffset de 90 gramos.

Este libro es fruto del reconocimiento de algunas experiencias transformadoras que expresan la realidad de los cambios culturales efectuados en los últimos años en la Universidad Nacional de Colombia. Gracias a ellos, hemos sido testigos de una universidad que aprende y crece con el objetivo de formar desde el ser y con un compromiso profundo por el progreso del país.

Esta obra esboza una memoria colectiva y vivencial de nuestra comunidad universitaria en los últimos años. Quizás —y es bastante probable que así lo perciban los lectores— es un libro que destaca con mayor énfasis el significado y el sentido cualitativo de las transformaciones en curso de la Universidad y del país.

