

DOCUMENTO HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO: OBJETIVOS 8 Y 9 PLEI

Objetivo 8: Promover el desarrollo institucional de la Universidad considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral de mediano y largo plazo.

Objetivo 9: Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.

Sede: Bogotá

Fecha del documento:

Líder de la mesa: Carlos Alberto Patiño Villa, profesor titular adscrito del Instituto de Estudios Urbanos capatinov@unal.edu.co

Relator: Diego Isaías Peña, profesor adscrito al Instituto de Estudios Urbanos, dipenap@unal.edu.co

Facilitador: Larry Francisco Aguirre Junco, administrativo vinculado a la Oficina de Planeación y Estadística, lfaguirrej@unal.edu.co

Integrantes:

- Henry Roberto Umaña Acosta, profesor adscrito a la Facultad de Ingeniería, hhumana@unal.edu.co
- Javier Riaño Pinzón, administrativo adscrito a la Facultad de Medicina, javi223@gmail.com
- Jennyfer Vanesa Morales Bohorquez, administrativa vinculada al Instituto De Estudios Urbanos, jvmoralesb@unal.edu.co
- Jiseth Paola Medellín Aranguren, administrativa vinculada al Instituto De Estudios Urbanos Urbanos, jmedellina@unal.edu.co
- Karim Martina Alvis Gómez, docente vinculada a la Facultad de Medicina, kmalvisg@unal.edu.co
- Luisa Fernanda Tovar Cortés, estudiante vinculada a la Facultad de Ciencias Económicas, lftovarc@unal.edu.co
- María Fernanda Moreno Ramón, estudiante vinculada a la Facultad de Ciencias, mafmorenora@unal.edu.co
- Martha Gladys Rugeles Rodríguez, administrativa vinculada a la Dirección De Patrimonio Cultural, mgrugelesr@unal.edu.co
- Nancy Liliana Villegas Bolaños, docente vinculada a la Facultad de Ciencias, nlvillegasb@unal.edu.co
- Nohra León Rodríguez, docente vinculado a la Facultad de Ciencias Humanas, nleonr@unal.edu.co
- Olivia Lorena Chaparro Díaz, docente vinculada a la Facultad de Enfermería, olchapparrod@unal.edu.co
- Sandra Lucía Patiño Niño, docente vinculada a la Facultad de Odontología, slpatinon@unal.edu.co
- William Alfonso López Rosas, docente vinculado a la Facultad de Artes, walopezr@unal.edu.co

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	3
2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS MESAS PLEI	5
2.1 Objetivo 8:	5
2.1.1 Estructuración y análisis de la problemática principal	5
2.1.2 Identificación y análisis de variables y tendencias	6
2.1.3 Escenarios	10
2.1.4 Delineando el camino (línea de tiempo)	12
2.2 Objetivo 9	13
2.2.1 Estructuración y análisis de la problemática principal	13
2.2.2 Identificación y análisis de variables y tendencias	21
2.2.3 Escenarios	22
2.2.4 Delineando el camino (línea de tiempo)	23
3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

INTRODUCCIÓN

En el marco del proceso de elaboración del PLEI se realizó por cerca de cuatro meses un proceso de organización y discusión en torno a los objetivos 8 y 9. El primero relativo a los asuntos de desarrollo institucional de la Universidad y beneficio social de su tarea pedagógica e investigativa, y el segundo relacionado con la necesidad de avanzar hacia la consolidación de una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria. El presente documento presenta los resultados generales de este esfuerzo, insumo que pretende contribuir a la construcción colectiva de un conjunto de derroteros comunes para la Universidad Nacional al 2034.

A partir de la metodología y el acompañamiento realizado por la Oficina de Planeación de la Sede Bogotá el trabajo estuvo orientado en primer lugar al planteamiento de las problemáticas principales vinculadas con los contenidos de cada objetivo, así como a la identificación de las variables que pueden ser consideradas como estructurales para direccionar los aspectos allí involucrados. Una vez identificadas las problemáticas y sus principales variables, el paso siguiente en las discusiones consistió en modelar un panorama de escenarios deseables para el 2034, que podrían estructurarse como puntos de llegada sobre los que resultaría necesario conducir esfuerzos en los años venideros.

Como se verá en el acápite de metodología, para efectos de organizar la discusión y cumplir con los tiempos planteados por la Oficina de Planeación se tomó la decisión de dividir en subgrupos la discusión de los diferentes subtemas involucrados en los objetivos 8 y 9. Organizados de esta forma fue posible en cada espacio abordar temáticas como el papel de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la proyección de la Universidad; los retos en materia de infraestructura física; los impactos de la era digital y la necesidad de involucrar un componente estructural de desarrollo digital y TICs en la gestión pedagógica, investigativa y administrativa de la Universidad; la importancia de fortalecer los institutos de sede para potenciar la investigación interdisciplinaria; mejorar la cultura organizacional a partir de políticas de inclusión; construir estándares éticos mediante la formación en principios y prácticas éticas eficaces; formular políticas integrales de comunicación y articular adecuadamente la memoria y el patrimonio como elemento estructurante de la institución. Estos y un conjunto adicional de temas fueron discutidos en el seno de cada subgrupo para posteriormente reunir las diferentes conclusiones obtenidas e incorporarlas en el documento que se presenta aquí.

Dadas estas condiciones, se presenta a lo largo del presente texto el resultado del trabajo desarrollado en relación con los dos objetivos. En cada uno de ellos se parte de la presentación de la problemática, se sigue con el análisis de las principales variables identificadas en cada discusión, se continúa con la presentación sucinta de los escenarios identificados en función de las variables previas, y se concluye con la propuesta de una línea de tiempo que pretende sugerir algunos pasos para alcanzar el futuro deseable para la Universidad en las temáticas relacionadas con los objetivos mencionados.

1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS MESAS PLEI

2.1 OBJETIVO 8:

2.1.1 Estructuración y análisis de la problemáticas

Para promover el desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Colombia considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral de mediano y largo plazo, se hace necesario considerar por lo menos cuatro dimensiones en las que está inmersa la institución: el contexto internacional que plantea serios desafíos a las universidades de talla mundial; el entorno nacional en el marco de la educación superior colombiana; la dimensión territorial y las desigualdades regionales de acceso a la educación, y los escenarios que provienen de su propia institucionalidad para responder a las demandas de la sociedad contemporánea (Bula, 2020).

En este sentido, el PLEI 2034 debe responder de manera clara a las demandas que, como parte de una sociedad global con responsabilidad social, se plantean alrededor del propósito de generar espacios y estrategias para aportar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto implica, entre otros aspectos, reconocer que la Universidad Nacional de Colombia es un actor principal en el logro de una sociedad más equitativa, donde la pobreza no sea un factor de exclusión social y donde la accesibilidad a una educación de alta calidad sea posible para todos en igualdad de condiciones y un factor que propicie el desarrollo de los diferentes colectivos. Implica, igualmente, trabajar de manera sistemática por el logro de un país donde los territorios con sus diversidades estén claramente identificados y sean partícipes de los procesos de innovación responsable, la equidad e igualdad, para que la participación sea un sello de la cultura organizacional y la protección del ambiente esté implícita como parte de nuestros comportamientos cotidianos.

Además y dada la coyuntura actual, se hace necesario que en este plan estratégico institucional, se reconozcan no solo los retos planteados por las condiciones propias del desarrollo social, económico y político del país y de las inequidades que a su interior se presentan, sino que responda a las consecuencias de la pandemia del COVID-19, que han profundizado el deterioro de las condiciones sociales y han generado secuelas en el futuro inmediato, pero también a mediano y largo plazo.

Este desarrollo institucional también debe responder a una transformación digital y de infraestructura, en el marco de las nuevas tendencias tecnológicas que están potenciando un cambio en la formación y la cultura organizacional. En el informe del Proyecto Institucional de Transformación Digital (2019) y el Plan Especial de Manejo y Protección - PEMP (2019) la visión de la infraestructura de la Universidad se proyecta como un aula para la planeación y gestión del paisaje urbano histórico vivo, en donde todo espacio se enfoque en una formación integral que genere ciudadanos que aporten a la construcción de paz. Esta perspectiva implica que los espacios físicos deben generar y preservar el conocimiento y que este se transmita a la sociedad. Para lograrlo se definen espacios de aprendizajes colaborativos de trabajo autónomo, prácticas colaborativas guiadas, de escenificación, de convivencia e interacción, que permitan vivencias significativas de formación.

Pensar en una transformación de infraestructura no sería posible sin un cambio tecnológico. El mundo contemporáneo vive acelerados cambios que exigen una adaptación para sobrevivir como universidad; el machine learning, big data, internet de las cosas, humano aumentado, computación ubicua y los demás aspectos que componen la Cuarta Revolución Industrial nos exigen tomar medidas urgentes que acompañen la gestión general y los fines misionales de la Universidad: formación, investigación, extensión, en un entorno cada vez más tecnológico e intercomunicado con gran cantidad de información, y en un país con complejos problemas de conectividad y analfabetismo digital.

Además, teniendo en cuenta los avances históricos, científicos, culturales y sociales que representan los espacios de la Universidad, pero que son en general poco valorados a pesar del soporte identitario que dan a los integrantes de la comunidad universitaria, es necesario resignificar los espacios, comenzando por su trazado original, documentado en el Plan Especial de Manejo y Protección (2019), para que tengan el valor patrimonial que se merecen.

Todos estos espacios tienen que ser administrados buscando cubrir las necesidades presentes y futuras tanto de la comunidad universitaria como de su entorno. En ese sentido, la gestión del territorio debe cubrir aspectos como la participación de la comunidad en la definición de las políticas y planes relacionadas con su infraestructura, teniendo presentes criterios de austeridad, gestión eficiente y centralizada, recuperación de espacios, mantenimiento preventivo, seguridad y cuidado del medio ambiente para lograr cumplir de la mejor forma sus actividades misionales.

2.1.2 Identificación y análisis de variables y tendencias

Pensar en el desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Colombia desde la transformación digital parte de considerar tendencias globales tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la competencia científico tecnológica, una creación con alcance global, la aproximación entre la investigación pura y aplicada que se integra con la innovación, la masificación de la educación superior a través de las tecnologías de información y comunicación (TIC) sin dejar la presencialidad, una revolución industrial constante y la gestión inteligente. Insertar a la Universidad en estas tendencias globales y a la vez aportar en la construcción estratégica del desarrollo del país representa un desafío importante que debería asumirse en el trabajo de construcción colectiva del Plei 2034, en el cual la Universidad se encuentra comprometida.

La forma de asumir este reto es a través de los fines misionales de la Universidad (formación, investigación y extensión), sus procesos de apoyo e infraestructura, a partir de cinco temas fundamentales: el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la estrategia digital, la gestión inteligente y campus inteligente, la infraestructura física, y el fortalecimiento de los institutos de sede como centros de investigación interdisciplinar. A continuación se mencionan y desarrollan cada uno de ellos:

Hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible

Tanto la investigación como la extensión de la Universidad deben apostarle a proyectos que contribuyan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a la innovación responsable. Un tema en el cual la Universidad debe centrar su gestión es en la problemática que hoy por hoy representa la exclusión de las personas de los beneficios del desarrollo, lo cual debilita la sostenibilidad de éste en el tiempo y conduce a que causas como las políticas, económicas y sociales sean uno de los tantos determinantes de esta posibilidad de sostenibilidad.

Uno de los principales aspectos que debe trabajar en ese sentido, es la contribución en la erradicación de la pobreza, considerando que las consecuencias de la desigualdad tienen un alto costo no solo económico sino social. Se deben formular alternativas de solución, a través del asesoramiento al diseño de políticas y del mejoramiento de la accesibilidad a la educación, que conduzcan a desarrollar el talento humano en procura de un impacto positivo en la disminución de estas desigualdades; involucrándose de manera directa en la innovación social y tecnológicamente responsable con el ambiente y con el contexto.

Desde esta perspectiva, la Universidad Nacional de Colombia, no debe solamente formar excelentes profesionales, o desarrollar investigación e innovación tendiente a solucionar las problemáticas existentes, sino que debe involucrarse de manera directa en la gestión ante el Estado y ante las instancias políticas, para propiciar que temas como la distribución de la riqueza, la desigualdad resultado de las formas en que las políticas nacionales se superponen a las brechas de gobernanza global, la fragilidad geopolítica, la alteración tecnológica y el cambio climático, condiciones todas que amenazan con empeorar las condiciones de desigualdad, formen parte de las agendas de trabajo de las estructuras integradas en muchos de los sistemas políticos, económicos y sociales. También debe aportar a la comprensión del vínculo existente entre la corrupción, la desigualdad, y los derechos humanos, tanto a nivel micro organizacional como a nivel macro del Estado. Para contribuir a vencer la desigualdad desde el interior mismo de la Universidad Nacional se debe gestionar una cultura de respeto a esos derechos humanos, los cuales son inherentes en igual medida para todos los miembros de las comunidades y colectivos sociales, independientemente del sexo, la procedencia nacional o étnica, la religión o el idioma.

En este camino, también es importante la clara responsabilidad de la Universidad en el desarrollo de innovación social, como una de las herramientas fundamentales de la lucha contra la pobreza, incluyendo dentro del análisis y la propuesta de desarrollo dimensiones olvidadas en la medición y respuesta de la lucha por erradicar la pobreza, relacionadas con la inseguridad ciudadana, el bienestar psicológico, el aislamiento social, la migración involuntaria a gran escala, la problemática de la corrupción en las organizaciones y el estado, la inestabilidad social y el desempleo o subempleo.

La apuesta de desarrollo sostenible desde la Universidad tiene como eje lograr una mayor accesibilidad a una educación de calidad, comprendiendo que es la educación la base para impactar y lograr sostenibilidad del desarrollo a nivel social y organizacional. Este compromiso comprende una serie de acciones estratégicas que conducirán a una mejora en la calidad de vida y la disminución de las brechas para el acceso a la educación superior; eso supone una responsabilidad desde la universidad hacia los niveles de educación básica primaria y secundaria, tal que se desarrollen alianzas estratégicas que permitan el mejoramiento de la calidad de profesores, pedagogías y procesos de enseñanza – aprendizaje en esos niveles educativos.

En este mundo cambiante, que demanda respuestas creativas e innovadoras a las problemáticas del contexto en un marco de sostenibilidad, la Universidad, la Empresa y el Estado deben articularse para promover sinergias y el aprovechamiento del capital humano e investigativo para desarrollar la capacidad de brindar respuestas innovadoras a las necesidades del entorno en el cual se desenvuelven y que permitan mejorar la competitividad del país.

Estas alianzas estratégicas deben basarse en la concepción de una sociedad basada en el conocimiento, para un mundo en el cual las condiciones de trabajo cambian rápidamente. Lo anterior ubica a la Universidad en un centro donde se deben proponer nuevos modelos de trabajo, fundamentales para liderar el cambio en la creación de mercados laborales no solo más sólidos, sino más éticos y socialmente responsables. La universidad debe estar comprometida no sólo en desarrollar alianzas estratégicas para la generación de nuevos empleos, sino en garantizar a través de la formulación de política que propenda por el aseguramiento de la protección social de los trabajadores y empleadores. Lo anterior conduce a generar una amplia comprensión de la problemática relacionada con los

aspectos demográficos, el cambio de funciones laborales y la evolución de las competencias necesarias para un desempeño exitoso y ético por parte de los actores del sistema.

En los contextos actuales de crisis sanitaria y crisis ecológica mundial, la Universidad Nacional de Colombia debe replantearse sus objetivos de impacto nacional y regional, por cuanto debe tener la capacidad de entender las dinámicas que se vienen dando y los cambios en la estructura productiva, de trabajo a nivel mundial y su capacidad de adecuar sus currículos, perfiles profesionales y actividades académicas en consonancia con los retos y oportunidades que se plantean a nivel nacional, regional y profundamente local. Sin embargo, los procesos que se vienen consolidando ante la presencia de la pandemia y que se profundizarán en la próxima década de recuperación, vienen replanteando procesos y dinámicas territoriales, que rápidamente hacen tránsito a la refuncionalidad territorial, de las propias economías localizadas en escenarios de producción y de redes de conocimiento que como señala Kallis G. deben considerarse como “cosmolocalismo”.

La estrategia digital

En relación con el primer eje misional de la Universidad, la formación, se hace necesario pensar en un modelo híbrido (presencial-virtual) dadas las condiciones a las que nos ha llevado la pandemia de la Covid-19, y a los futuros escenarios de contingencia que puede afrontar la humanidad; este modelo contribuye a aumentar la cobertura de la Universidad, sin dejar la presencialidad. En una innovación articulada con la investigación y mediada por las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), que redunde en egresados con competencias alineadas con los nuevos empleos digitales, que demanda un mundo cambiante en lo social, cultural, económico y tecnológico; en ese sentido, un plan de estudios con un ciclo básico común a las disciplinas pertinentes apoyado por las TIC.

Lograr un aumento de los contenidos en línea abiertos y de libre acceso impacta el desarrollo de las poblaciones dispersas o vulnerables y podrán ser utilizadas para los procesos de formación a distancia o como soporte en clases presenciales en cualquiera de los territorios colombianos. Esto facilita una mayor accesibilidad a la educación superior. También afrontar estrategias de desarrollo que impliquen un mayor cubrimiento de las necesidades de las diversas regiones y territorios colombianos, y que impacte de manera positiva el mejoramiento de las condiciones de cuidado del ambiente. Temas como el desarrollo agrícola, el avance tecnológico, la salud, el bienestar humano, la empleabilidad, y la equidad de género, entre otros, son retos a los cuales las instituciones universitarias deben adherir. La Universidad Nacional como institución pública por excelencia debería demarcar los derroteros en este sentido para la Educación Superior en el país.

Gestión y campus inteligente

En la investigación se requiere la aplicación de nuevas tecnologías como la robótica, inteligencia artificial, *big data*, entre otras, articulada con el proceso de formación con estudiantes auxiliares apoyados por las TIC. Se hace necesario que la Universidad, desarrolle estrategias que le permita vincularse a las demandas impuestas por la Cuarta Revolución Industrial, lo cual implica cambiar de manera radical la forma en que se piensa, trabaja y se relaciona con el contexto. Debe la universidad pensar cómo concibe a la luz de esta tendencia el desarrollo humano y debe habilitarse para contar con los avances tecnológicos y a la complejidad dada por la interrelación entre el mundo biológico con el mundo digital, creando ambientes de desarrollo acordes a las necesidades actuales. Obliga a que la Universidad replantee la forma en que el país debe desarrollarse y a cómo las organizaciones educativas deben crear valor y significancia en el ámbito de lo humano y lo social en cada una de las acciones que adelanta en formación, investigación y proyección social.

Respecto a los procesos de apoyo, se plantea la necesidad, en primer lugar, de fortalecer la estrategia digital la Universidad, para lo cual se deberá tener un área de investigación, desarrollo e innovación en materia de TIC;

proveer los recursos humanos y económicos para la implementación de campus inteligente en todas las sedes; tener gobernanza con un rol CIO estratégico con definición de perfiles y evaluación de desempeño de todos los cargos de TIC en la Universidad y un presupuesto centralizado y autorizado por la oficina de Estrategia Digital para todos los proyectos de TIC. Esto asociado a una gestión inteligente, en segundo lugar, en la que los procesos de toma de decisiones se base en el análisis de datos y en la medida que amerite en tiempo real y en forma automatizada; significa también, un cambio de procesos orientados a la eficiencia y con indicadores alimentados con TIC, el fortalecimiento de un gobierno digital y una transformación cultural orientada al cumplimiento de objetivos y a los acuerdos de niveles de servicio (ANS).

En tercer lugar, la vigilancia tecnológica implica un intercambio académico y la participación en eventos relacionados con las TIC; la difusión de los productos académicos con apoyo a los eventos y medios que logren una buena cobertura a audiencias específicas con intereses en TIC; y el monitoreo y catalogación por temáticas de interés en el área de TIC de las publicaciones científicas. Esto representa ese esfuerzo que debería hacer la Universidad para anticiparse, es decir, dejar el rol de consumidores y pasar a un rol creadores; es asumir el reto de convertir a la Universidad en un hub de difusión del conocimiento.

Infraestructura física

El desarrollo institucional de la Universidad, también debe tener en cuenta la infraestructura física considerando que contribuye con la construcción de nuevos saberes históricos, científicos y culturales, convirtiéndose a sí misma en patrimonio; su valoración por la comunidad universitaria y ciudadanía en general aumenta la importancia de su conservación y desarrollo. En ese sentido, estimular su valoración y la generación de identidad es estimular que la Universidad permanezca.

Esta infraestructura debería fomentar la sostenibilidad ambiental. En la ciudad universitaria se tienen espacios verdes que permiten a la comunidad universitaria el encuentro con su ser ecológico; estos espacios se deben preservar y fortalecer para recalcar en los estudiantes y en la comunidad en general la importancia que tiene en el cuidado de la vida. Además, deberá estar adaptada a las transformaciones tecnológicas, con la implementación de campus inteligentes que integren las tecnologías de la cuarta Revolución Industrial, como internet de las cosas, inteligencia artificial, análisis de datos, robótica, entre otros, con lo cual se gestione en espacio de manera inteligente.

La permanencia y desarrollo de la Universidad está ligada a la buena interacción que tenga con su entorno; el papel que tiene su concepción urbanística es crucial para el relacionamiento con la ciudad y la ciudadanía. En ese sentido, en la concepción física de la universidad se debe pensar cómo el Distrito entra a la Institución y cómo esta confluye con la ciudad, para tratar los temas académicos, científicos, culturales y deportivos que le aplican.

La principal tarea que tiene la universidad es la formación, en ese sentido, todas las construcciones deben tener este enfoque y no solo en la formación específica de cada programa académico, sino en una formación integral, que le permita a nuestros estudiantes tener una visión totalizadora del espacio universitario. El gobierno de los diferentes espacios de la universidad debe hacerse de una forma eficiente, con acceso a la información, que obedezca a una planeación y que cubra todos los aspectos de funcionamiento de la Universidad.

Institutos de investigación

Los institutos de investigación de Sede abarcan diversas líneas de conocimiento y múltiples facultades, con el fin de englobar holísticamente los saberes producidos desde la Universidad y contribuir al desarrollo de la sociedad desde la ciencia, la tecnología, las artes, las humanidades, entre otras disciplinas; han trabajado por cumplir su función de integrar actividades de investigación y creación artística, docencia y extensión para la generación,

acumulación y transferencia de conocimiento; han liderado programas interdisciplinarios de formación de posgraduación y han fortalecido de forma directa la labor de internacionalización de la Universidad, a través de las redes internacionales y desarrollo de innovación y tecnología a las que pertenecen. Dentro de la estructura que en la actualidad tiene la universidad, los institutos están ubicados en el punto que se requiere, tanto de cara a la sociedad en la participación, apoyo y promoción de la formulación de política pública, como a los retos investigativos. No obstante, si se desea continuar por una senda que permita profundizar los avances en términos de desarrollo, promoción e incidencia de la investigación frente a los grandes retos del mundo contemporáneo, la universidad deberá acompañar a los institutos para resolver retos en relación a los recursos docentes, administrativos, económicos y logísticos que se requieran.

2.1.3 Escenarios

Planteadas las anteriores variables fundamentales para pensar el desarrollo de la Universidad a 2034, se definen los siguientes escenarios:

Escenario 1: A 2030 la Universidad deberá impactar positivamente en la erradicación de la pobreza y lograr que todos puedan acceder a una educación de calidad, teniendo como herramienta fundamental el desarrollo de innovación social y considerando las diversas necesidades de cada territorio. Deberá involucrarse de manera directa con la gestión ante el Estado y ante las instancias políticas, para propiciar que temas como la distribución de la riqueza, la desigualdad resultado de las formas en que las políticas nacionales se superponen a las brechas de gobernanza global, la fragilidad geopolítica, la alteración tecnológica y el cambio climático formen parte de las agendas de trabajo.

Escenario 2: En sus procesos de apoyo, la Universidad Nacional contará con una dependencia de nivel estratégica que lidere el gobierno y la gestión de las TIC. Atenderá adecuadamente la operación y la gestión de TIC así como hará la vigilancia tecnológica con procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) que redunden en mejora de todos los procesos de la institución y hará la difusión correspondiente en los ámbitos académicos y profesionales.

Escenario 3: En 2034 la Universidad Nacional integrará las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC) en su procesos estratégicos, misionales y de apoyo en un continuum de Transformación Digital. La formación, la investigación y la extensión incorporarán las TIC logrando una mayor cobertura y eficiencia en un modelo híbrido que combina la virtualidad y la presencialidad. Incorporará en sus objetivos educacionales las nuevas competencias que exige el desarrollo de nuevas tecnologías especialmente en el campo digital.

Escenario 4: Como eje estratégico a 2034, la universidad y sus egresados jugarán un papel determinante en la generación de empleo, en la innovación sostenible y responsable y en la vinculación entre Universidad- Empresa y Sociedad, con el fin de posicionarla como un centro de pensamiento que tenga la capacidad de orientar la política pública relacionada con los temas de desarrollo social y con impacto regional.

Escenario 5: Las sedes contarán con Campus Inteligentes que faciliten y automaticen el uso de la infraestructura física y tecnológica en tiempo real y mediada por mecanismos de inteligencia artificial. Los procesos administrativos de apoyo serán ágiles, digitales, orientados al logro, al servicio y a la formación integral; las decisiones tanto estratégicas como tácticas estarán basadas en datos tanto transaccionales como no estructurados con sus herramientas de análisis.

Escenario 6: En 2034, la Sede Bogotá contará con una infraestructura física y tecnológica orientada a satisfacer las necesidades de una formación integral, reconocida por su valor patrimonial, en la que su concepción urbanística

permita una articulación con el Distrito en el desarrollo científico, tecnológico, humanístico, artístico y de innovación, con un enfoque sostenible y que permita una gestión inteligente del territorio.

2.1.4 Delineando el camino (línea de tiempo)

Escenario 6: Infraestructura física y tecnológica	
Año	Acciones
2021	<ul style="list-style-type: none"> Plan de obras priorizado Construcción de nuevos edificios <ul style="list-style-type: none"> Conservación, mantenimiento y protección de los elementos de valor patrimonial y áreas afectadas (permanente hasta 2034) Valoración histórica de la Sede Plan de apropiación y divulgación del paisaje Convenios distritales de cooperación científica, cultural, tecnológica Plan para aumentar la interacción con el entorno social, institucional y gremial Definición de un sistema de información que permita el gobierno del territorio
2022	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un sistema de información de gobierno del territorio Despliegue del plan para aumentar la interacción con el entorno (permanente hasta 2034)
2023	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de nuevos edificios Creación de nodos de desarrollo científicos y tecnológicos Reglamentación infraestructura física y tecnológica orientada a satisfacer las necesidades de una formación integral, que incluya espacios de aprendizaje colaborativo, trabajo autónomo, prácticas colaborativas guiadas, escenificación y exposición, exteriores activadas para el aprendizaje, convivencia e interacción, dotación especializada, aula abierta y aprendizaje ubicuo. Medidas de generación Identidad con la Universidad Construcciones que permitan una mayor comunicación con el entorno
2024	<ul style="list-style-type: none"> Convenios distritales de cooperación científica, cultural, tecnológica
2025	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del plan de obras
2026	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de nuevos edificios Creación de nodos deportivos
2027	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del reglamento de construcciones incorporando tendencias tecnológicas
2029	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de nuevos edificios Creación de nodos de desarrollo científicos y tecnológicos
2030	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del plan de obras

	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios distritales de cooperación científica, cultural, tecnológica
2031	<ul style="list-style-type: none"> • Construcciones que permitan una mayor comunicación con el entorno
2033	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de nuevos edificios
2034	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación, mantenimiento y protección de los elementos de valor patrimonial y áreas afectadas

Línea de tiempo (Transformación Digital)

Las acciones dirigidas al logro de los objetivos estratégicos se concretan en los planes de desarrollo, específicamente en los presupuestos de inversión de cada Plan Global de Desarrollo correspondientes a cada período rectoral. Una vez designado el Rector o Rectora su cuerpo de gobierno define el presupuesto de inversión del trienio y es allí en ese proceso político donde se debe armonizar con el PLEI 2034

PGD 2022-2024

Formación, Investigación y Extensión

Agrupación	Variable	Objetivo
Formación	Modelo enseñanza-Aprendizaje	Establecer el estándar para la virtualización de un curso para ser ofrecido como clase remota. Implementar prototipo por carrera
	Innovación	Crear materias de práctica como estudiantes auxiliares para estudiantes de maestrías
	Nuevas competencias de los egresados	Hacer un estudio base de competencias laborales
	Plan de estudios	Establecer los ciclos básicos por Facultad
Investigación	Nuevas tecnologías de TICs	Hacer convocatorias para la apropiación académica de nuevas tecnologías de TICs
	Papel de la investigación	Alentar la investigación académica sobre el uso de la TICs en la formación
Extensión	Innovación	Establecer los mecanismos de evaluación más idóneos para cursos on-line y para clases remotas

Procesos de apoyo

Agrupación	Variable	Objetivo
Estrategia digital	Innovación	Crear en la DNED la división de Investigación y Desarrollo
	Nuevas tecnologías de TICs	Establecer los criterios y la aplicabilidad de Campus Inteligentes en las diferentes sedes
	Gobernanza	Consolidar el proceso de transformación de la DNTIC a la DNED
	Presupuesto	Aprobar en conjunto con la Dirección Nacional de Planeación todos los proyectos de TICs del Plan Global de Desarrollo
Gestión inteligente	Proceso para toma de decisiones	Establecer el Gobierno de Datos en la Universidad
	Cambio en procesos	Actualizar los indicadores por proceso con criterios de eficacia y eficiencia
	Gobierno Digital	Establecer la línea base y la hoja de ruta para la digitalización de trámites
	Cambio cultural	Llevar a cabo un programa de Gestión del Cambio orientado al cumplimiento de objetivo y a los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS)
Vigilancia tecnológica	Intercambio académico	Identificación y participación en eventos relacionados con TICs
	Difusión de los productos académicos	Hacer convocatorias para la difusión de nuevas tecnologías de TICs
	Publicaciones científicas	Establecer el Observatorio Tecnológico de TICs

PGD 2025-2027

Formación, Investigación y Extensión

Agrupación	Variable	Objetivo
Formación	Modelo enseñanza-Aprendizaje	Establecer los cursos que pueden ser ofrecidos como clases remotas. implementarlos y ofrecerlos en el pregrado como cursos masivos: 100 estudiantes
	Innovación	Vincular 3 estudiantes de maestrías como estudiantes auxiliares para las materias ofrecidas como curso masivo
	Nuevas competencias de los egresados	Hacer un análisis de la estructura curricular con base en el estudio base de competencias laborales. Hacer los ajustes pertinentes
	Plan de estudios	Ofrecer los ciclos básicos por Facultad
Investigación	Nuevas tecnologías de TICs	Tener líneas de investigación para la apropiación académica de nuevas tecnologías de TICs
	Papel de la investigación	Hacer un congreso sobre el uso de la TICs en la formación
Extensión	Innovación	implementar los mecanismos de evaluación más idóneos para cursos on-line y para clases remotas

Procesos de apoyo

Agrupación	Variable	Objetivo
	Innovación	Implementar por lo menos 3 prototipos de productos de Investigación y Desarrollo
	Nuevas tecnologías de	Implementar la Fase I de Campus Inteligentes

Estrategia digital	TICs	en las diferentes sedes
	Gobernanza	Implementar la política de evaluación de desempeño del personal de TICs alineadas con los SLAs y consecución de objetivos
	Presupuesto	Establecer en conjunto con la Dirección Nacional de Planeación la Oficina de Gestión de Proyectos de TICs (PMO-TICs)
Gestión inteligente	Proceso para toma de decisiones	Implementar la fase I de la interoperabilidad (IOP) en los sistemas de información de la Universidad
	Cambio en procesos	Actualizar los indicadores por proceso con criterios de eficacia y eficiencia
	Gobierno Digital	Implementar la fase I para la digitalización de trámites
	Cambio cultural	Llevar a cabo un programa de Gestión del Cambio orientado a la mejora de procesos
Vigilancia tecnológica	Intercambio académico	Participación en por lo menos 7 eventos relacionados con TICs
	Difusión de los productos académicos	Monitorear y establecer metas para la difusión de nuevas tecnologías de TICs
	Publicaciones científicas	Socializar los resultados del Observatorio y desarrollar la fase I de los objetivos planteados.

PGD 2028 - 2030

Formación, Investigación y Extensión

Agrupación	Variable	Objetivo
Formación	Modelo enseñanza-Aprendizaje	Establecer los cursos del ciclo básico y del ciclo disciplinar que pueden ser ofrecidos como clases remotas. implementarlos y ofrecerlos en el pregrado como cursos masivos: 100 estudiantes

	Innovación	Vincular 3 estudiantes de maestrías como estudiantes auxiliares para las materias ofrecidas como curso masivo Apoyar con estudiantes de últimos semestres del pregrado curso masivos en modalidad de clase remota
	Nuevas competencias de los egresados	Establecer los criterios para certificaciones tipo ABET para las carreras que ofrece la Universidad
	Plan de estudios	Ofrecer los ciclos básicos por Facultad Extender oferta de cursos del ciclo básico en modalidad clase remota a otras facultades y sedes
Investigación	Nuevas tecnologías de TICs	Tener líneas de investigación para la generación académica de nuevas tecnologías de TICs
	Papel de la investigación	Hacer un congreso sobre el uso de la TICs en la formación Proponer la política nacional de formación apoyada en TICs
Extensión	Innovación	Proponer nuevos esquemas de procesos de evaluación en áreas específicas de conocimiento

procesos de apoyo

Agrupación	Variable	Objetivo
Estrategia digital	Innovación	Implementar cada año por lo menos 2 prototipos de productos de Investigación y Desarrollo Generar Spin Offs a partir de los procesos de innovación consolidados
	Nuevas tecnologías de	Implementar la Fase III de Campus

	TICs	Inteligentes en las diferentes sedes
	Gobernanza	Actualizar el modelo de gobierno y de gestión de TICs a la luz de las normas, estándares y conjunto de mejores prácticas vigentes
	Presupuesto	Operar en conjunto con la Dirección Nacional de Planeación la Oficina de Gestión de Proyectos de TICs (PMO-TICs) Extender en conjunto con la Dirección Nacional de Planeación, el modelo de la PMO a otro tipo de proyectos diferentes a TICs
Gestión inteligente	Proceso para toma de decisiones	Implementar la analítica de datos estructurados de los sistemas de información de la Universidad
	Cambio en procesos	Llevar a cabo la reingeniería de procesos donde sea pertinente
	Gobierno Digital	Implementar la fase III para la digitalización de trámites
	Cambio cultural	Llevar a cabo un programa de Gestión del Cambio orientado a la construcción del nuevo PLEI
Vigilancia tecnológica	Intercambio académico	Participación en por lo menos 3 eventos relacionados con TICs Organizar 1 evento nacional y uno internacional relacionados con TICs
	Difusión de los productos académicos	Hacer la difusión de nuevas tecnologías de TICs en colaboración con Unimedios en todas los canales a disposición Generar un revista especializada en nuevas tecnologías de TICS y su aplicabilidad en Colombia
	Publicaciones científicas	Socializar los resultados del Observatorio y desarrollar la fase III de los objetivos planteados.

PGD 2031 - 2033

Formación, Investigación y Extensión

Agrupación	Variable	Objetivo
Formación	Modelo enseñanza-Aprendizaje	Establecer los cursos del ciclo básico, del ciclo disciplinar tanto de pregrado como de posgrado que pueden ser ofrecidos como clases remotas. implementarlos y ofrecerlos en el pregrado como cursos masivos: 100 estudiantes
	Innovación	<p>Vincular 3 estudiantes de doctorado como estudiantes auxiliares para las materias de la maestría ofrecidas como curso masivo</p> <p>Vincular 3 estudiantes de maestrías como estudiantes auxiliares para las materias ofrecidas como curso masivo</p> <p>Apoyar con estudiantes de últimos semestres del pregrado curso masivos en modalidad de clase remota</p>
	Nuevas competencias de los egresados	Obtener certificaciones tipo ABET para las carreras que ofrece la Universidad
	Plan de estudios	<p>Ofrecer los ciclos básicos por Facultad</p> <p>Extender oferta de cursos del ciclo básico en modalidad clase remota a otras facultades y sedes</p> <p>Hacer una evaluación del establecimiento del ciclo básico para las carreras</p>
Investigación	Nuevas tecnologías de TICs	Conformar un grupo de investigación con las líneas de investigación para la generación académica de nuevas tecnologías de TICs
	Papel de la investigación	<p>Hacer un congreso internacional sobre el uso de la TICs en la formación</p> <p>Participar en la política nacional de formación apoyada en TICs con el Ministerio de Educación</p>

Extensión	Innovación	Crear y poner en marcha una unidad especializada en ofrecer procesos de evaluación en áreas específicas de conocimiento
-----------	------------	---

Procesos de apoyo

Agrupación	Variable	Objetivo
Estrategia digital	Innovación	Implementar cada año por lo menos 2 prototipos de productos de Investigación y Desarrollo Generar Spin Offs a partir de los procesos de innovación consolidados Estructurar un ecosistema con los Spin Offs generados a través de un Parque tecnológico
	Nuevas tecnologías de TICs	Implementar la Fase IV de Campus Inteligentes en las diferentes sedes
	Gobernanza	Proponer nuevos modelos de Gobierno y de Gestión de TICs a la comunidad internacional
	Presupuesto	Operar en conjunto con la Dirección Nacional de Planeación la Oficina de Gestión de Proyectos de TICs (PMO-TICs) Operar en conjunto con la Dirección Nacional de Planeación, la PMO aplicada a otro tipo de proyectos diferentes a TICs
Gestión inteligente	Proceso para toma de decisiones	Implementar la analítica de datos estructurados de los sistemas de información de la Universidad Implementar la analítica de datos no estructurados de los procesos de la Universidad
	Cambio en procesos	Involucrar automatización en los procesos donde sea pertinente
	Gobierno Digital	Implementar la fase IV para la digitalización de trámites

	Cambio cultural	Proponer la nueva forma de construcción del PLEI y llevar a cabo prototipos para la difusión
Vigilancia tecnológica	Intercambio académico	Participación en por lo menos 3 eventos relacionados con TICs Organizar 3 evento nacional y uno internacional relacionados con TICs
	Difusión de los productos académicos	Hacer la difusión de nuevas tecnologías de TICs en colaboración con Unimedios en todas los canales a disposición Generar un revista especializada en nuevas tecnologías de TICS y su aplicabilidad en Colombia y en el mundo (En Inglés)
	Publicaciones científicas	Socializar los resultados del Observatorio y desarrollar la fase IV de los objetivos planteados.

2.2 OBJETIVO 9

2.2.1 Estructuración y análisis de las problemáticas principales

Para abordar el objetivo de fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa, se partió del análisis de cuatro perspectivas, cada una de las cuales fue tratada por un subgrupo de discusión: cultura y clima organizacional; memoria y patrimonio cultural; comunicaciones e imagen institucional; e integridad, ética y sistemas de rendición de cuentas.

Cultura y clima organizacional: Universidad inclusiva, incluyente y transformadora

La Universidad es un centro de vida intelectual y cultural, donde se desarrollan todas las corrientes de pensamiento y todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales del país. Es fundamental para el desarrollo del pensamiento y el conocimiento y tiene la responsabilidad de formar profesionales e investigadores, con lo que el país necesita para responder a los procesos de cambio en forma creativa y asertiva (Universidad Nacional de Colombia, 2020). Es así como ha promovido y debe seguir promoviendo el desarrollo de una educación superior desde una función social y con un enfoque de equidad, que permita identificar, reconocer y brindar respuestas de acuerdo con la capacidad institucional, a la diversidad de las necesidades integrantes de la comunidad universitaria.

Uno de los retos fundamentales de la Universidad ha sido brindar acceso, permanencia y promoción a todas las personas sin distinciones de género, ideología, etnia, religión, estado socioeconómico, cultural o biológica, en condiciones apropiadas de calidad, pertinencia y equidad. Lo cual implica el desarrollo de planes, programas y proyectos que aporten a la consolidación de política institucional de inclusión que responda a las particularidades de la totalidad de integrantes de la comunidad universitaria y promueva una cultura Universitaria incluyente.

Al ser una sociedad diversa y plural, la universidad, como cualquier otra institución educativa debe ser un reflejo de ella. El reconocimiento de una amplia gama de diferencias entre unas personas y otras es el primer paso para lograr la equidad. Responder a estas demandas requiere que la Universidad Nacional de Colombia (UN) funcione como un centro de pensamiento inclusivo e incluyente (Torrìco et al., 2020).

Inclusivo en el sentido de ser una universidad comprometida con la sociedad, libre de discriminación, libre de contaminación, participativa y promotora de acciones saludables y sostenibles. Una universidad que debe no solo brinde una docencia de alta calidad y desarrolle la mejor investigación, sino que asuma el mandato social de ser un referente en valores y progreso humano. Como universidad inclusiva, la UN debe permitirse dar la bienvenida a la diversidad, como una actitud y valor en claro aumento, y comprender esta diversidad en un espectro amplio que contribuye a la equidad a partir de aceptar la amplia gama en que las personas son diferentes (raza, género, edad, nacionalidad, cultura, religión, discapacidad, orientación sexual, estatus socioeconómico, idioma, estilos de aprendizaje, entre otros).

Una universidad inclusiva es aquella que acepta la diversidad como una oportunidad de desarrollo y aprendizaje e invita a los miembros de la comunidad académica a desarrollar nuevas competencias. La inclusión contribuye a la calidad educativa y la cohesión social (Torrìco et al., 2020).

Para ser inclusiva debe concretar esta diversidad en por lo menos las siguientes tres características (Ainscow, M.;Booth, T.; Dyson, 2010):

- **Composición demográfica:** En la cual se debe evidenciar equidad en el acceso y en la posibilidad de permanencia de los diversos grupos étnicos, género y estrato socio-económico, tal que las características plurales de nuestra sociedad se vean identificadas en la caracterización de las comunidades de estudiantes, profesores y administrativos de la universidad.
- **Posibilidad de participación:** Es una universidad en la cual toda la comunidad universitaria toma parte en las experiencias, actividades y en la toma de decisiones de la institución, lo cual hace que todos los colectivos tengan voz y se genere cohesión interna en la organización a partir de las acciones que de esas voces se derivan.
- **Posibilidad de Progreso:** Las acciones de la Universidad se dirigen a la mejora en los procesos de aprendizaje y al desarrollo profesional óptimo.

Desde el 2013 la Sede Bogotá ha emprendido acciones para entender la forma en que la convivencia y el clima organizacional puede mejorar y para esto realizaron diagnósticos en 2013 y en 2018 (OPN, 2013; Corpovisionarios, 2014; Triviño y Ceballos, 2018) los cuales plantea la línea base que concluyen en la necesidad de favorecer espacios y momentos de confianza entre estudiantes, docentes y administrativos, encuentra como una realidad que fue tomando fuerza año tras año con la venta estacionaria la cual inicialmente fue aprobada más por estudiantes y actualmente se percibe un factor negativo que afecta la movilidad, la gobernabilidad en la seguridad de todos y pone en riesgo la salud física y mental de nuestros estudiantes. Otro aspecto se relaciona con la cultura académica en donde la validación del fraude y el plagio o primar la nota sobre el saber es una preocupación que puede estar relacionada con la pedagogía y la forma de evaluación. También es una preocupación que los

principios éticos no hagan parte de esa convivencia con el otro, lo cual debe llevarnos a pensar en lo que estamos haciendo como ciudadanos dentro de la misma.

Es así como la Sede Bogotá emprende acciones mediante el proyecto Somos Campus (2014-2017) el cual ha tenido iniciativas reconocidas por la comunidad y alcanzó un posicionamiento en especial entre estudiantes. Hay un llamado constante por integrar estrategias de innovación social en cada proyecto que emprenda la Sede, sus facultades, institutos, grupos, colectivos, profesores, estudiantes, administrativos y egresados en donde prime la participación con la retroalimentación permanente, permitir escuchar al otro en el marco del respeto y el propósito final de la universidad de acuerdo con su plan actual, Ser el Proyecto cultural, científico y colectivo de nación.

Lo anterior exige que en la Universidad Nacional de Colombia, en su proyección al 2034, adelante acciones en mínimo tres ejes de trabajo (Torrico et al., 2020):

- **Creación de Culturas Inclusivas:** establecimiento de valores y actitudes inclusivas vinculadas a la consideración de la diversidad como un patrimonio de la universidad y un factor que guía la toma de decisiones al interior de la institución
- **Diseño y promulgación de Políticas Inclusivas:** Se requiere de la transformación de la universidad tanto a nivel organizativo como curricular, con el fin de aumentar la participación y el desarrollo de la comunidad académica. Esta condición de ser una universidad inclusiva debe verse reflejado en la misión y en los planes estratégicos de la Universidad.
- **Desarrollo de buenas prácticas inclusivas:** Este aspecto incluye entre otros elementos, la eliminación de barreras para el aprendizaje y la participación, es decir eliminar todos los planteamientos que supongan discriminación o segregación de las personas o dificulten la igualdad de oportunidades; disponibilidad de estrategias que permitan a las personas con y sin discapacidad acceder a los recursos, los espacios, las relaciones o al desarrollo de actividades, sin ningún tipo de restricción; adaptación a diseños universales para aprender, dado que la diversidad se ve reflejada en comprender que la equidad educativa es brindar a cada uno de los miembros de la comunidad académica, todo aquello que necesita para aprender y desarrollar sus potencialidades al máximo, adecuando los espacios arquitectónicos para que las personas puedan hacer sin necesidad de ningún tipo de adaptación. Se entiende desde esta perspectiva que la diversidad es algo inherente al ser humano y los espacios pueden ser capacitantes o discapacitantes, por lo cual el problema de ser un espacio inclusivo no se centra sólo en las personas con discapacidad y se convierte en algo que es de todos en igual medida. Estos ambientes inclusivos implican igualmente la flexibilización del currículum, tanto en sus objetivos, como en los contenidos, metodología, materiales y recursos, así como en los procesos de evaluación y con opciones que permitan personalizar y atender las necesidades de todos y todas (Diseño Universal de Instrucción).

Una universidad inclusiva, es una universidad libre de discriminación, es decir, aquella que es capaz de superar el rechazo y los miedos hacia lo diferente; donde las diferencias de quienes la habitan (sean estas dadas por la orientación sexual, capacidad cognitiva, sensorial o física, origen étnico, económico, sociocultural o condición de género), permite que esa persona se sienta capaz porque le ofrece un entorno de acogida, dignidad, aceptación y valoración. La Universidad Nacional de Colombia, debe promover el reconocimiento de la diversidad de identidades y capacidades de todos sus colectivos.

Reconocer a la universidad como un espacio de una sociedad multicultural donde la diversidad se entiende a esta diversidad como la base sobre la cual se establece el desarrollo social y propicia la generación de ciudadanos críticos, capaces de generar modelos de convivencia basados en la justicia y en la equidad.

De igual forma, una universidad promueve la participación. La Universidad Nacional de Colombia debe desarrollar estructuras de gestión participativa, democráticas y transparentes en las cuales todos los actores de la institución deben tener igualdad de oportunidades para ser parte activa de la institución. Esto significa poner en funcionamiento mecanismos proactivos que permiten que personas diversas y entre ellas las personas con discapacidad, tengan a su disposición ambientes que facilitan y brindan los apoyos necesarios para el desarrollo de las máximas capacidades.

Una Universidad inclusiva, ética e íntegra no puede ser ajena a las discusiones que actualmente cuestionan la estructura patriarcal y el sistema económico causante de múltiples contradicciones y desequilibrios. La sociedad en su conjunto se ve desbordada por los problemas económicos, políticos, sociales y ambientales que se agudizan ante la ausencia de cambios estructurales que busquen afectar el origen del problema. Las reflexiones feministas representan un aporte importante para entender las dificultades que impiden una transformación institucional y de esta manera explorar posibilidades de transformación tanto en la cultura y el clima organizacional de la universidad, así como en su capacidad de responder a las demandas y desafíos planteados por la sociedad.

De acuerdo con Alba Carosio (2007), el feminismo, más allá de una crítica a la desigualdad entre hombres y mujeres, se constituye como una doctrina reivindicativa de los derechos de las mujeres y de las minorías en un proyecto emancipatorio con una propuesta política que propende por una sociedad con prácticas y relaciones humana y no humanas sin dominación ni exclusión, que permitan el desenvolvimiento de las capacidades y potencialidades de todas y todos.

Aunque en la universidad se ha avanzado en el reconocimiento de las desigualdades de género, realizando esfuerzos por mejorar los niveles de participación de las mujeres y otras minorías, la permanente exclusión que se evidencia en el país se replica en el campus. La segregación horizontal y vertical, así como las dificultades para culminar las carreras universitarias de grupos minoritarios son el producto de las constantes y recientes reformas educativas de tendencia neoliberal (Quintero, 2016). A pesar de que la presencia de las mujeres en la educación superior en Colombia fue posible en 1933, con la expedición del Decreto No.1972, que permitía el ingreso de las mujeres a la secundaria y a la universidad (Ibarra & Castellanos, 2009), actualmente las barreras de acceso a la educación para las mujeres, así como su reducida participación en el cuerpo profesoral demuestran que la situación no ha progresado significativamente después de casi un siglo.

Sin embargo, las reflexiones feministas no se reducen simplemente a considerar una ampliación en la relación de participación de las mujeres frente a los hombres. No es una cuestión de meras proporciones. Si bien es deseable una mayor representación de las mujeres, de los indígenas, de las comunidades afro, campesinos, sectores populares tanto en la población estudiantil como en el caso de los investigadores y profesores, se requiere unas reflexiones más profundas con perspectivas transformadoras.

Un primer elemento es el reconocimiento de las desigualdades, violencias y afectaciones que históricamente han sufrido las mujeres y otras minorías, y que actualmente continúan padeciendo. La universidad pierde su razón de ser cuando se aleja de la sociedad a la cual se debe y se convierte en una academia elitista, con lógicas corporativistas que ignoran la lucha contra la injusticia social que tanto daño han causado a la sociedad colombiana, reproduciendo estructuras de poder jerarquizadas.

Así mismo la fragmentación y el individualismo característico de las lógicas de competencia van en contravía de la construcción de una comunidad académica al servicio de la sociedad. Es erróneo pensar que la invención y creación son procesos individuales. Por el contrario, cada patente, cada innovación, cada avance son el resultado de procesos colectivos, de construcciones comunitarias en la que la diversidad de la participación enriquece cada proceso.

También, existe un reclamo por un mayor compromiso social de la universidad ante las necesidades de investigar y comprender, así como de dialogar con los movimientos sociales, estudiantiles, campesinos, feministas que, con mayor fuerza e indignación, reclaman discusiones más abiertas, críticas y decididas sobre las transformaciones estructurales que atañen a nuestro país, y que también se están produciendo en otros lugares del continente latinoamericano y del mundo. Se requiere entonces superar las dicotomías que dividen y separan a la humanidad de su entorno. La co-producción de conocimientos, la sistematización de experiencias, la recuperación de la memoria colectiva y el diálogo de saberes son prácticas de reconocimiento de otros saberes y los fundamentos para construir una universidad más inclusiva e incluyente. La investigación, la docencia y la extensión, las tres misiones fundamentales de la universidad deben ser situadas, en el sentido que se producen y se apropian desde territorios y actores sociales concretos (Haraway, 1988).

Un aporte final de las reflexiones feministas para la transformación institucional de la universidad implica reflexionar sobre el cuidado considerado en un sentido amplio como el trabajo y las prácticas tanto afectivas como materiales, frecuentemente desvalorizadas, que son indispensable para la reproducción de la sociedad (Fraser, 2016). En el ámbito universitario, el cuidado puede concebirse como el conjunto de prácticas, comportamientos, actitudes que favorecen un clima organizacional en función de relaciones responsables con uno mismo, con los otros y con el entorno. Tomar conciencia de los mecanismos que reproducen las desigualdades, las exclusiones, las violencias, las desvalorizaciones, para reflexionar sobre ellos, entenderlos y luego modificarlos debe ser un paso estratégico para consolidar la universidad como un espacio incluyente e inclusivo de transformación en sintonía con su compromiso de servicio a la sociedad.

Cultura y patrimonio vivo

Los procesos de construcción de memoria en la universidad como parte del patrimonio inmaterial son un elemento estructurante de la función política que tiene el alma mater. La universidad no debe convertirse en un centro de empleabilidad para responder a las demandas del mercado, sino recuperar su función política como agente de transformación social, en donde el arte, los museos, el patrimonio material e inmaterial deben controvertir el pensamiento hegemónico (Rodríguez Palop, 2019). Desde los estudios críticos del patrimonio influenciados por las reflexiones feministas, se denuncia cómo el patrimonio no es un elemento neutral, sino que por el contrario se constituye como una herramienta de la sociedad patriarcal, que utiliza discursos, mecanismos y prácticas para perpetuar el orden político, económico y social establecido junto con sus relaciones de poder (Jiménez-Esquinas, 2017). Una perspectiva de transformación y despatriarcalización de la universidad, busca posicionar los procesos de patrimonialización con un enfoque de memoria, acción y movilización, rodeados de un carácter incluyente e inclusivo, en los que la memoria sea el eje articulador de la valorización patrimonial, para construir horizontes a futuro basados en la producción cultural que el presente posibilita (Kirshenblatt-Gimblett, 1995, citado por Jiménez-Esquinas, 2017).

Aunque el quinto numeral del artículo tercero del Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia (Acuerdo 11 de 2005 del Consejo Superior Universitario) consagra dentro de sus funciones el estudio y enriquecimiento del patrimonio cultural, natural y ambiental de la Nación, así como la contribución a su conservación, la estructura organizacional universitaria ha tenido grandes dificultades para institucionalizar una política sostenida y consistente de estudio, salvaguardia y apropiación social de la memoria histórica de sus propias tradiciones disciplinarias y profesionales, así como de los significativos legados ideológicos y políticos de los movimientos sociales y culturales que se han gestado en su seno académico.

Aunque se pueden datar iniciativas clave que se desarrollaron particularmente durante la década de los años ochenta del pasado siglo, como el estudio sobre los patrimonios edilicios y urbanos del campus de la sede Bogotá

por parte, entre otros, de investigadores del Instituto de Investigaciones Estéticas como Carlos Niño y María Claudia Romero, o de la Escuela de Arquitectura como Rodrigo Cortés, o incluso el desarrollo del programa de vigías del patrimonio en la década de los años ochenta, liderado por la misma profesora Romero, es sólo hasta la creación de la Maestría en Museología y Gestión del Patrimonio en el año 2006, que la Universidad Nacional de Colombia empieza a discutir una política dirigida a la intervención sistemática en torno a la puesta en valor de las colecciones y acervos universitarios. Gracias a las propuestas que desde la Comunidad Académica de Base de este postgrado se plantean a las autoridades académicas, la vicerrectoría de la sede Bogotá, en 2007, durante la administración del arquitecto Fernando Montenegro, realiza un primer y significativo gesto al apoyar la conformación de un equipo de profesionales, que emprenden el primer diagnóstico de las condiciones generales de administración de los museos de la sede Bogotá (García et. al, 2007) Los resultados de este estudio, en ese entonces, permitieron al vicerrector justificar e integrar como proyecto de inversión un Sistema de Patrimonio Cultura y Museos dentro del plan de desarrollo que se estaba discutiendo ese mismo siguiente año.

Dentro del proyecto se estructuraron siete áreas de trabajo: museografía, comunicación, documentación, conservación, desarrollo de públicos, extensión y divulgación, y desarrollo institucional. Los indicadores arrojados entre 2007 y el final del año 2013 muestran con toda evidencia el impacto, pertinencia y eficacia de la inversión y la acción de la Universidad: se conceptualizaron y produjeron 83 exposiciones inéditas, dentro de las que se musealizaron patrimonios o investigaciones universitarias con el apoyo de buena parte de las facultades de toda la sede. Dentro del denominado *Programa Ida/Vuelta*, se realizaron 164 itinerancias de exposiciones a diferentes sedes de la Universidad en todo el país, así como a otros municipios, que en su gran mayoría nunca habían contado con una exposición profesionalmente desarrollada dentro de toda su historia cultural. En el marco de este programa también se realizaron 4 itinerancias internacionales, y finalmente se desarrollaron 146 proyectos museográficos.

Los indicadores del área de comunicación también son elocuentes: se editaron 219 piezas editoriales, de tan alta calidad gráfica y museológica que la Universidad obtuvo en 2012 un reconocimiento por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como un caso de éxito de diseño gráfico y comunicación. En el ámbito de la documentación de las actividades del Sistema de Patrimonio Cultural y Museos, se llegó a sumar más de dos millones de ciber-visitantes, que consultaron las más de 8500 páginas publicadas dentro del sitio web y las 770 publicaciones digitales del proyecto. En el ámbito de la conservación se realizaron 52 diagnósticos del estado de piezas de diferentes colecciones de la sede; se realizaron 3 intervenciones de restauración; se rescataron y situaron en la reserva abierta en el Claustro de San Agustín 6 colecciones, dentro de las que se cuentan las del desaparecido Museo Organológico Musical y el desaparecido Museo de Ciencias Forenses; y, por último se inició el proyecto de inclusión del campus dentro de la lista de patrimonio mundial de la Unesco. En el área de desarrollo de públicos se atendieron más de dos millones de visitantes en el Claustro de San Agustín, que no sólo atendieron a la agitada agenda expositiva del llamado Portal de Museos de la Universidad Nacional de Colombia, situado en esta sede la Universidad, sino que acudieron a la nutrida programación académica y cultural que sistemáticamente se ofreció. Por último, el promedio de la ejecución de los presupuestos asignados fue de 97.06 %.

Vale la pena detenerse, así sea brevemente, sobre al menos en uno de los programas emprendidos en este contexto, y, particularmente, sobre el proyecto de declaratoria del campus. El *Programa Ida/vuelta* buscaba musealizar y hacer accesible el patrimonio científico, histórico y cultural de la Universidad Nacional, a través de un modelo que incentivaba una mayor incidencia cultural, visibilidad, presencia pública, apropiación e inclusión social. En este contexto el Sistema de Patrimonio Cultural y Museos llevó a todas las sedes de la institución, pero también a ciudades como Guapi, Buenaventura, Juradó, Quibdó, Cali, Cartagena, Barranquilla y Bucaramanga, algunos de los más de 80 proyectos expositivos producidos en aquel entonces, dentro de los cuales se encuentran muestras como *Ernesto Guhl y la historia de un viaje*, *Mariposas de la Orinoquia*, *Nuestra cultura es nuestra resistencia*, *Orlando Fals Borda. Ciencia y compromiso*, *Cavernas. Ecosistemas del mundo subterráneo*, *Coleópteros*.

Cucarrones en Colombia, Presencia negra en Bogotá. Décadas 1940, 1950 y 1960. El proceso de musealización de investigaciones realizadas por profesores y profesoras de la universidad, así como de temas y problemas propuestos por diferentes actores de la comunidad universitaria, configuraron un modelo de agenciamiento del patrimonio universitario que incluso llamó la atención de varias instituciones de educación superior del país y fuera de éste. Al ampliar el radio de acción y de impacto de los *campi* de la propia universidad, y situar estas muestras en las casas de cultura, las bibliotecas y otros espacios culturales en poblaciones que, como se afirmó arriba, muchas veces nunca habían tenido un proyecto expositivo profesionalmente diseñado y producido, la Universidad Nacional de Colombia, por otra parte, innovó en los procesos de apropiación social de la ciencia, la historia y la cultura.

También es clave volver de forma sucinta al proyecto de postulación de la Ciudad Universitaria a la Lista de Patrimonio Mundial de la Unesco, no sólo porque de él se desprende el Plan Especial de Manejo y Protección que el actual vice rector, arquitecto Jaime Franky, está presentando al Consejo Nacional de Patrimonio, sino porque contrasta con éste de forma evidente no sólo con respecto al punto de partida de la conceptualización de la puesta en valor de la CUB, es decir, al objeto patrimonial de que se está hablando en ambas propuestas, sino con respecto al impacto en materia de políticas de patrimonio cultural y museos de la sede. En el informe que se presentó a la Dirección de Patrimonio Cultural del Ministerio de Cultura en 2012, se planteaban los siguientes valores para determinar la excepcionalidad de la Ciudad Universitaria:

- Aportes y legados del grupo de arquitectos que emprendieron el diseño y construcción del campus.
- Identidad de la arquitectura moderna en Colombia.
- Enseñanza de la arquitectura en la academia.
- Adaptación de los principios de la modernidad arquitectónica en la Ciudad Universitaria.
- Convergencia de dos momentos y estilos arquitectónicos en la Ciudad Universitaria (la “Revolución en Marcha” y la Bauhaus)
- El carácter pionero de la Ciudad Universitaria con respecto al aprovechamiento de los recursos destinados para su funcionamiento.
- El modelo pedagógico moderno que dio paso a la construcción de la Ciudad Universitaria y su vigencia en el Sistema de la Educación Superior.
- La inserción de la Ciudad Universitaria dentro del imaginario colectivo de la Nación como la primera institución de educación superior pública que orienta de manera especial y calificada el desarrollo científico, social y crítico del país.
- La Ciudad Universitaria de Bogotá como generadora y contenedora de conocimiento científico, histórico y cultural, constituye el sistema museal más diverso de Colombia.
- La Ciudad Universitaria es el primer conjunto arquitectónico moderno de América Latina de gran escala destinado a constituirse en una ciudad universitaria.
- La Ciudad Universitaria es una estructura ecológica, una reserva natural y un pulmón de Bogotá.

El grupo de expertos que asesoró la conceptualización y diseño de la postulación fue absolutamente insistente con respecto a los valores inmateriales y ambientales, que debían fundamentar la postulación. La memoria del desarrollo científico, histórico y cultural de la Universidad Nacional de Colombia, encarnada, entre otras, en sus colecciones de ciencia, arte, medicina, ciencias naturales, y arqueología, sumada a la memoria de la experiencia pedagógica y la experiencia del movimiento estudiantil, debían ocupar un lugar tan significativo como el propio patrimonio arquitectónico. Desde este punto de vista, más que abrir una oportunidad para integrar el campus a las dinámicas del mercado inmobiliario de la ciudad, lo que se proponía era una estrategia para enriquecer la misión, la visión y la gobernabilidad de la sede Bogotá; situar la memoria de la trayectoria histórica de la Universidad en su conjunto como un escenario polifónico de construcción de un proyecto colectivo que no sólo atañe a la comunidad universitaria sino a todo el conjunto de la Nación. Es allí en donde se origina el lema de “La UN, patrimonio de

todos los colombianos”, que hasta hace muy poco articulaba las campañas de identidad institucional lideradas por UniMedios.

Este complejo escenario de construcción institucional, en la transición de los años 2013 a 2014, se vio truncado durante la vicerrectoría del ingeniero Diego Fernando Hernández. El vaciamiento de la densidad misional de la, para ese entonces, recientemente creada Dirección de Patrimonio Cultural, y su integración a la Dirección de Divulgación Cultural, no sólo implicó el desmantelamiento de los grupos de trabajo configurados a lo largo de casi seis años de la ardua y exitosa actividad aquí resumida de forma muy sucinta, sino la frustración de uno de los proyectos de articulación institucional más significativos de las últimas décadas de la historia de la Universidad Nacional de Colombia. Además de ocluir los procesos de musealización de las investigaciones y los patrimonios universitarios que tantas posibilidades de proyección social habían abiertos para la universidad, sobre todo, con respecto a poblaciones que nunca antes habían sido atendidas directamente por la institución, también se cercenó de tajo la posibilidad de articular de forma profunda y polivalente la memoria universitaria dentro de los procesos de gobernanza institucional.

Comunicación digital y estratégica

Para impulsar y fortalecer una Universidad incluyente, transparente, participativa, y consciente de su patrimonio vivo, es clave el papel que desempeña la comunicación interna y externa de la institución. Hoy la Política de Comunicación (Resolución 101, 2016) responde a los fines misionales de la Universidad y se rige bajo los siguientes principios: acceso público al saber y al conocimiento, independencia editorial, pluralidad y respeto a la diferencia, respeto del interés público y calidad académica de los contenidos. Tiene la responsabilidad de difundir la oferta de formación académica, la comunicación de la investigación y la extensión, la divulgación de la cultura, patrimonio y eventos académicos, la rendición de cuentas y los sistemas de información digital. En ese contexto opera la Unidad de Medios de Comunicación UNIMEDIOS, que desde hace unos años emprendió el tránsito hacia una comunicación digital, atendiendo las nuevas dinámicas de las tecnologías de la información y las comunicaciones. También se viene adelantando una revisión de los macroprocesos y de esta política de comunicación, considerando la complejidad actual del ecosistema digital que confluye en la Universidad.

El sistema de comunicación de la Universidad es mucho más complejo y va más allá del trabajo de Unimedios, hoy todas las facultades, institutos, unidades, entre otros, han creado oficinas de comunicación que están generando contenido de manera permanente con proyección interna y externa, con lo cual se genera desarticulación dentro de la institución y una noción de competencia entre ellas y frente a Unimedios; y genera confusión en la comunicación y relacionamiento externo. Si bien la política de comunicación no pretende unificar y homogeneizar la diversidad que caracteriza a la Universidad, sí busca organizar y articular el trabajo comunicativo y estratégico que se viene adelantando. Para esto es importante identificar los procesos y tipos de comunicación existentes, establecer quiénes son los responsables, cuáles son sus canales y hasta dónde van sus competencias.

Por otro lado, la Universidad ha descuidado los repositorios de información, entendidos no solo en términos de archivos físicos principalmente, sino como memoria viva. Debido a esto, la Institución ha perdido información valiosa para la construcción de memoria y patrimonio. Reorganizar los procesos de comunicación, a través de un esquema que considere aspectos de comunicación interna y externa a los que se debe apostar, tales como la divulgación, comunicación estratégica, comunicación oficial, comunicación organizacional y comunicación corporativa, requiere un impulso en términos de presupuesto e inversión en conectividad, repositorios y herramientas digitales robustas.

Integridad, ética y sistemas de rendición de cuentas

La Universidad requiere fomentar una cultura de integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa. Esto implica retos fundamentales que pasan por considerar de manera transversal y sistémica la ética, integridad y probidad.

Considerando que la integridad es, por un lado, una cualidad que nos lleva a actuar de acuerdo a principios, normas y valores relevantes según el caso y, por el otro, la constante alineación y apropiación de valores éticos, principios y normas compartidas para proteger y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público, es necesario que la Universidad formule políticas y estrategias encaminadas a la formación en principios y valores en la práctica y a través de referentes destacados por su buen actuar; y a un sistema de control que permita evaluar las actuaciones de la comunidad universitaria interna y externamente y así establecer acciones de mejora.

Para lograr convertir a la Universidad Nacional de Colombia en un referente nacional e internacional por ser una institución del Estado colombiano inclusiva, transparente, ética e íntegra, se considera necesaria la construcción de un capital ético, tan amplio y consolidado como el capital económico; que lleve a una madurez ética que permita ser más responsables frente a su actuación tanto en la esfera pública como privada. Así, lo ético será entendido como la necesidad de encontrar lo adecuado, necesario y conveniente en un contexto de reflexión y crítica, y un llamado a la acción consciente.

En este camino, son importantes la formación de personas más allá de los conocimientos técnicos, a partir de aspectos éticos e íntegros que no tengan que ver directamente con la profesión pero que sean indispensables para ser un buen profesional y ciudadano; rentabilidad ética, considerando que es más rentable económicamente crear confianza que crear numerosas estrategias de control; y mecanismos de transparencia y acceso a la información permanentes para disminuir el desgaste que implica estar demostrando un actuación ética y responsable.

En este proceso, la transparencia y rendición de cuentas son fundamentales. No solo son la base de la confianza que necesita el buen clima organizacional, sino que fundamentan el desarrollo institucional. Hoy el fraude económico, académico y administración está normalizado, como parte de esa cultura de corrupción arraigada en la sociedad. Hay una lealtad invisible a un patrón inconsciente colectivo de preferir el camino más fácil y corto. A pesar de las campañas y talleres emprendidos por la Universidad, parece que los resultados en la práctica no son los esperados, sigue vigente la pregunta de cómo abordar la educación en principios y valores, y cómo interiorizar esto en las prácticas morales de la cotidianidad en la comunidad académica, con impacto en la sociedad colombiana en general.

Partiendo del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano 2020: ética para una comunidad universitaria integrada y solidaria (Ver anexo), cuyo objetivo es establecer acciones concretas dentro de los procesos internos de organización y gestión que, en el marco de la autonomía constitucionalmente reconocida a las instituciones de educación superior, contribuyan en el fortalecimiento de la probidad y la transparencia en procura de la lucha contra la corrupción, favoreciendo la adecuada atención a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, se considera importante ampliar la visión de este plan a 2034, dada la necesidad de seguir controlando y evaluando los componentes que allí se plantean hasta conseguir esa madurez ética necesaria en la Universidad. No obstante, se abre la posibilidad de incluir algunos componentes al mapa de riesgos, teniendo en cuenta las nuevas realidades a las que se enfrenta la sociedad producto de la disrupción que podría ocasionar la pandemia del Coronavirus. Se trata entonces, de simplificar y agilizar los procesos de la Universidad, fortalecer los mecanismos de control y vigilancia, y promover la participación activa de la comunidad académica, garantizando herramientas y canales eficaces.

2.2.2 Identificación y análisis de variables y tendencias

A continuación se presentan una serie de variables que agrupan los aspectos fundamentales de la problemática planteada en el punto anterior, y que requieren llamar la atención de la comunidad universitaria.

1. Universidad inclusiva, incluyente y transformadora de las relaciones de poder: Construcción de una política de gobernanza basada en la ética del cuidado y la inclusión social que reconozca las diferencias de género, raza, etnia y clase, que le apueste al desmantelamiento de la cultura androcéntrica y patriarcal para consolidar una Universidad inclusiva, incluyente y transformadora de las relaciones de poder.
2. Memoria y patrimonio cultural universitario: Institucionalización del agenciamiento del patrimonio cultural, histórico y disciplinario de la Universidad Nacional de Colombia, en todos los niveles, como un referente clave de la construcción de la memoria de la Nación y la formación integral de nuevas ciudadanías.
3. Formación en principios, valores, integridad, probidad y cultura ciudadana, a través de estrategias pedagógicas que privilegien el aprendizaje significativo para construir una madurez ética, coherente con la política de integridad de la Universidad Nacional de Colombia.
4. La Universidad debe pasar de una organización por dependencias a una organización por procesos, y en ese sentido apostarle a un sistema de comunicación, en el que convergen distintos medios y estrategias. Se articulan todos los productos y procesos, y se define un criterio unificado de la estructura mínima que deben tener las oficinas de comunicación que se han ido desarrollando y fortaleciendo en la Institución, para interactuar en el ecosistema digital.
5. Avanzar en la transformación digital que requiere la comunicación de la Universidad, apoyado por el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, con mejor presupuesto e inversión en conectividad, repositorios y herramientas digitales robustas.
6. Una política de comunicación que incluya con más fuerza la cultura, memoria y patrimonio vivo; promueva dentro de sus principios la equidad, inclusión, perspectiva de género, participación y diversidad, e integre una mirada regional y diferencial del territorio.
7. Estándares mínimos para garantizar comportamientos íntegros en la comunidad universitaria; un mínimo vital en recursos físicos, económicos, sociales y de convivencia que permitan sobrevivir a pesar de las dificultades, sin ser tentados u obligados a tomar el camino fácil y corto.
8. Estrategias de control de fraude y corrupción, fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas, facilitando el acceso a la información en tiempo real, generando canales efectivos de comunicación y brindando a la comunidad universitaria mecanismos para hacerle seguimiento a sus solicitudes, quejas o denuncias.
9. Fortalecimiento de la política de integridad para incrementar rentablemente el capital ético en la Universidad, con estrategias transversales y focalizadas desde una mirada sistémica de la integridad y la ética. Flexibilización de las normas, en relación con los procesos para ejecutar proyectos de investigación y extensión sin perder el norte en cuanto a la prevención de la corrupción.

2.2.3 Escenarios

A partir de las variables agrupadas y priorizadas anteriormente, se plantearon siete escenarios favorables, como base para fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.

A 2034 la Universidad Nacional de Colombia:

Escenario 1: Se consolida como un laboratorio social, inclusivo e incluyente y transformador de las relaciones de poder.

Escenario 2: Cuenta con una cátedra de integridad vital obligatoria en todas las carreras, que aborde temas como la importancia de la bioética en la cotidianidad, la integridad científica, académica y administrativa, la probidad, la importancia y el impacto negativo de la corrupción en la sociedad, entre otros. Esta cátedra deberá tener un mínimo de créditos para los estudiantes y una invitación abierta a toda la comunidad académica, y podrá realizarse de manera presencial o virtual.

Escenario 3: Provisiona, con apoyo del Estado, unos estándares mínimos para garantizar comportamientos íntegros en la comunidad universitaria.

Escenario 4: Implementa una estrategias de control del fraude y corrupción.

Escenario 5: Fortalece la política de integridad, a partir del desarrollo de un diagnóstico a profundidad sobre los temas de ética, transparencia, corrupción, fraude y probidad.

Escenario 6: Cuenta con un campus como lugar de memoria y paisaje cultural.

Escenario 7: Tiene un sistema de comunicación, basado en la transformación digital, incluyente, participativo, articulado, equitativo, que reconoce la diversidad de la Universidad y las particularidades del territorio, y promueve la cultura, memoria y patrimonio.

2.2.4 Delineando el camino (línea de tiempo)

Para materializar los siete escenarios planteados, se proponen las siguientes líneas de acción en cada uno de ellos:

Escenario 1: Universidad Nacional como un laboratorio social, inclusivo e incluyente y transformador de las relaciones de poder	
Año	Acciones
2021	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño participativo de estrategias progresivas para el desmantelamiento de variables de la dominación violenta
2022	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias co creadas con la comunidad para construcción la "Confianza" como un valor institucional) • Plan de estrategias co-creadas con la comunidad de la Sede para el reconocimiento de nuevas masculinidades, nuevas feminidades, diversidad étnica, social y política. Ejemplo: Talleres sobre nuevas masculinidades para toda la comunidad académica • Lineamientos institucionales de acciones para promover la generación de alianzas interinstitucionales e interdisciplinarias en docencia, extensión, investigación e innovación.
2023	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del Diagnóstico de convivencia, cultura académica, cuidado del campus y en el campus, con la inclusión de elementos sobre las relaciones de poder, el ejercicio de una ética del cuidado, la inclusión y lo incluyente que es la Sede Bogotá, no solo en aspectos de infraestructura, sino de las relaciones entre los actores. Se debe ampliar y detallar por facultades e institutos buscando su apropiación

	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos de la política de inclusión social, cultural, política, sexual (desarrollo de las capacidades humanas) • Implementación de la política universitaria de alianzas interprofesionales e interdisciplinarias. Ejemplo: Promoción de realización de tesis e investigaciones sobre las relaciones de poder en la Universidad
2024	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos institucionales para el desmonte de la cultura androcéntrica y patriarcal en la forma de gobernanza de la Sede Bogotá.
2025	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Gobernanza en la ética del cuidado para la Sede Bogotá que se base en la transformación que promueve el reconocimiento de la universidad, basado en la transparencia y una cultura incluyente. Ejemplo: Foros sobre las relaciones interpersonales y poder en la Universidad • Implementación de la política institucionalizada de inclusión social, cultural, política, sexual (desarrollo de las capacidades humanas)
2026	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de indicadores y resultados derivados de la política universitaria de alianza interprofesionales e interdisciplinarias.
2027	
2028	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del Diagnóstico de convivencia, cultura académica, cuidado del campus y en el campus, con la inclusión de elementos que se requieran necesarios de acuerdo al seguimiento de anterior diagnóstico. • Evaluación de la política institucionalizada de inclusión social, cultural, política, sexual (desarrollo de las capacidades humanas)
2029	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y evaluación de indicadores y resultados derivados de la política universitaria de alianza interprofesionales e interdisciplinarias.
2031	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y seguimiento de la política institucionalizada de inclusión social, cultural, política, sexual (desarrollo de las capacidades humanas)
2032	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y evaluación de indicadores y resultados derivados de la política universitaria de alianza interprofesionales e interdisciplinarias.
2034	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del Diagnóstico de convivencia, cultura académica, cuidado del campus y en el campus, con la inclusión de elementos que se requieran necesarios de acuerdo al anterior diagnóstico.

Escenario 2: Cátedra de integridad vital

Año	Acciones
2021	Las instancias correspondientes establecerán los aspectos generales que se abordarán a lo largo del curso, se surtirá el proceso académico para su implementación en todas las facultades de la Universidad de manera obligatoria y se definirán los académicos y/o expertos que harán parte de ella.
2022	

2023	Instalación oficial de la cátedra en todas las sedes de la Universidad
2025	Evaluación de la experiencia y ajuste frente a la realidad generada.
2026	
2027	
2028	
2034	

Escenario 3: Estándares mínimos para garantizar comportamientos íntegros en la comunidad universitaria.

Año	Acciones
2022	Mínimo vital en recursos físicos, económicos, sociales y de convivencia: Debería ser provisto por la Universidad y/o el Estado.
2023	Modelamiento de comportamientos íntegros alcanzables: En relación con la cátedra, es generar reconocimiento social por reflexiones y comportamientos que destacan la necesidad de ser íntegros.
2024	Mecanismos de transparencia: Cada uno de los integrantes de la institución deberán rendir cuentas frente al aprovechamiento del recurso que han disfrutado o tienen a cargo.
2025	
2026	
2027	
2028	
2029	
2030	
2031	
2032	
2033	
2034	

Escenario 4: Estrategias de control de fraude y corrupción

Año	Acciones
2023	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de un sistema o red, que garantice el control social sobre las actuaciones administrativas de los servidores, avalado de forma nacional e internacional, que permita el reconocimiento de los estándares internacionales en transparencia y probidad. Debe permitir el reporte en tiempo real de la información para consulta y control ciudadano, con la utilización de metodologías de aval tecnológico como el Blockchain,. • Este sistema deberá estar en la capacidad de identificar los posibles riesgos de corrupción y de fraude en tiempo.
2024	
2025	
2026	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar estrategias de comunicación accesible, pública, independiente, en tiempo real y con posibilidades de consulta permanente en sus sistemas de rendición de cuentas. • La Universidad deberá flexibilizar tecnológicamente las normas, los procesos y las actividades, de acuerdo a las circunstancias del contexto, sin aumentar los riesgos ante el fraude y la corrupción.
2027	
2028	
2029	
2030	
2031	
2032	
2033	
2034	

Escenario 5: Fortalecimiento de la política de integridad

Año	Acciones
2022	Identificar y actualizados diagnósticos a profundidad
2023	Identificar objetivos y lineamientos de una política de integridad y transparencia
2024	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar estrategias de alta dirección en relación con la probidad y la integridad • Identificar estrategias de mediana dirección en relación con la probidad e integridad
2025	
2026	Implementación de la política de integridad probidad y transparencia
2030	Evaluación de la política y ajustes de integridad probidad y transparencia
2034	Política ajustada y apropiada por parte de la comunidad

Escenario 6: Campus de la Universidad Nacional como lugar de memoria y paisaje cultural

Año	Acciones
2021	<ul style="list-style-type: none"> ● Reforma de la Dirección de Patrimonio y Creación del Consejo Universitario de Patrimonio Cultural. ● Negociación y firma de convenio con la Alianza Americana de Museos para la acreditación de los museos universitarios. ● Diseño de un macro proyecto de investigación sobre la historia social, política y cultural del campus y conformación de los fondos documentales correspondientes ● Primera fase de adecuación de la puesta en marcha del PEMP de la Sede al desarrollo de la idea del campus como un lugar de memoria
2022	<ul style="list-style-type: none"> ● Discusión y diseño de la política de colecciones académicas / Discusión y diseño del sistema de patrimonialización universitaria / Diseño de al menos un laboratorio de conservación y restauración de papel. ● Cartografía de los micro-sitios de memoria del Campus / Diseño de una señalética patrimonial dentro del campus / Inicio de la musealización de las esculturas en espacios abiertos y cerrados del campus.
2023	<ul style="list-style-type: none"> ● Puesta en marcha de la política de colecciones académicas (unificación de los procesos de salvaguardia y musealización) / Puesta en marcha del sistema de patrimonialización universitaria. ● Diseño de un programa de exposiciones permanentes y temporales sobre la historia social, política y cultural del campus / Reactivación del programa vigías del patrimonio cultural universitario. ● Diseño de la señalética patrimonial y de memoria de los campi de la sede
2024	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación de los cargos de registradores de colecciones y conformación de la red de curadores y curadoras de colecciones académicas de la Sede / Puesta en marcha del laboratorio de papel ● Inicio de la elaboración de los documentos maestros para cada museo: plan estratégico /plan de colecciones/ códigos de ética/ plan de salvaguardia /planes educativos / planes financieros/ ● Musealización de al menos cinco micro-sitios de memoria del campus. ● Instalación completa de la señalética patrimonial dentro del campus
2025	<ul style="list-style-type: none"> ● Inicio del proceso de registro, inventario, documentación, catalogación, aseguramiento y avalúo de las colecciones académicas para aquellas colecciones que carecen de éste y articulación de los inventarios para las que ya tienen algún avance. ● Instalación completa de la señalética patrimonial dentro del campus
2031	<ul style="list-style-type: none"> ● Finalización documento maestro sobre colecciones académicas para la AAM ● Finalización de redacción documentos maestros para la AAM
2032	<ul style="list-style-type: none"> ● Visita de pares de la AAM
2034	<ul style="list-style-type: none"> ● Museos acreditados por la Alianza Americana de Museos

- Configuración de una red de micro-sitios de memoria como fundamento de la configuración del campus como lugar de memoria y paisaje cultural

Escenario 7: Sistema de comunicación de la Universidad Nacional

Año	Acciones
2021	
2022	
2023	
2024	
2025	
2026	
2027	
2028	
2029	
2030	
2031	
2032	
2033	
2034	

3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ainscow, M.;Booth, T.; Dyson, A. (2010). Improving Schools. *Improving Schools*.
<https://doi.org/10.1787/9789264087040-en>

Alvaredo F, Chancel L, Piketty T, Saez E, Zucman G. Informe sobre la Desigualdad Global-Resumen Ejecutivo Español. World Inequal Lab [Internet]. 2018;20. Available from: <http://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-spanish.pdf>

Barrios-Hernández KDC, Olivero-Vega E. University-enterprise-state relationship. An analysis from higher education institutions of Barranquilla-Colombia, for the development of their innovation capacity. *Form Univ.* 2020;13(2):21–8.

CAF-Banco de Desarrollo para America Latina. Colombia: más innovación social para erradicar la pobreza. Caf [Internet]. 2017;19–21. Available from: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/11/colombia-mas-innovacion-social-para-erradicar-la-pobreza/>

Carosio, Alba. (2007). La ética feminista: Más allá de la justicia. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 12(28), 159-184

Corpovisionarios. (2014) Convivencia, cultura y comunicación en Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá: Primera Fase, Diagnóstico. Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Febrero de 2014.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones. Washington; 2020.

Correa AMM, Vinchira AV, Velásquez MMG. Innovación Responsable: Nueva Estrategia para el emprendimiento de las MIPYMES. *Innovar* [Internet]. 2018;28(68):71–84. Available from: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71%0A697>

Fraser, N. (2016). Las contradicciones del capital y los cuidados. *New Left Review, Segunda época* (sep-oct), 111–132. www.newLeftreview.es

Galvis-Arias N. La pobreza en Colombia antes y después de la COVID-19. *Razonpublica.com* [Internet]. 2020; Available from: <https://razonpublica.com/la-pobreza-colombia-despues-la-covid-19/>

Haraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–599. <https://doi.org/10.2307/3178066>

Ibarra, M. E., & Castellanos, G. L. (2009). Género y educación superior. un análisis de la participación de las mujeres como profesoras en la Universidad del Valle. *La Manzana de La Discordia*, 4(1), 73–92. <https://doi.org/10.25100/lamanzanadeladiscordia.v4i1.1476>

Jiménez-Esquinas, G. (2017). El patrimonio (también) es nuestro. Hacia una crítica patrimonial feminista. In I. Arriera (Ed.), *El género en el patrimonio cultural* (Issue December 2017, pp. 19–48). Universidad del País Vasco.

Loungani, P.; Ostry J. Los estudios del FMI sobre desigualdad [Internet]. Blog Dialogofondo. 2017 [cited 2019 Sep 21]. Available from: Prakash Loungani y Jonathan D. Ostry

Oficina de Planeación de Sede y Dirección de Bienestar de Sede (2013). Diagnóstico de convivencia, cultura y comunicación de la UN-Sede Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. 2013.

Pérez Orozco, A. (2014). *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Traficantes de Sueños.

Quintero, O. A. (2016). La creciente exclusión de las mujeres de la Universidad Nacional de Colombia. *Nómadas*, 44, 123–145. <https://doi.org/10.30578/nomadas.n44a7>

Rodríguez Palop, M. E. (María E. (2019). *Revolución feminista y políticas de lo común frente a la extrema derecha*. Icaria.

Torrice, M. G., Mariana, B. F., Pilar, G. A., María, L., & Azahara, N. de A. (2020). *¿Qué es una Universidad Inclusiva?*

Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá (2018). Diagnóstico en Convivencia, Cultura Académica y Cuidado del Campus en la Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá. Proyecto Somos Campus. Septiembre de 2018.

Universidad Nacional de Colombia. (2019). Guía metodológica para orientar la formulación del Plan Estratégico Institucional 2019 – 2034.
http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Guia_Metodologica_PLeI_15102019_VF.pdf

Universidad Nacional de Colombia. (2019). Documento Herramienta para la construcción del análisis prospectivo a partir de las mesas de trabajo PLEI.
<http://unalinnovaplei2034.unal.edu.co/toolkits/Estructura%20documento%20an%C3%A1lisis%20Mesa%20PLEI.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (2019). Caja de Herramientas: Instructivo para el desarrollo de las mesas PLEI.
<http://unalinnovaplei2034.unal.edu.co/toolkits/Caja%20Herramientas%20-%20PLEI%202034.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (2020). *Naturaleza Universidad Nacional de Colombia*.
<https://unal.edu.co/la-universidad/naturaleza.html>

Vicerrectoría de Sede - Univesidad Nacional de Colombia. Plan Especial de Manejo y Protección. 2019.

World Economic Forum. Informe de riesgos mundiales 2018. edición 13 [Internet]. Marsh & McLennan Companies. 2018. 70 p. Available from:
<https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/the-global-risks-report-2018-es.pdf>

World Economic Forum. Human Rights [Internet]. Strategic Intelligence. 2020. Available from:
<https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb000000LGkkEAG?tab=publications>

World Economic Forum. Sostenible Development [Internet]. 2020. Available from:
<https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb000000LHN7EAO?tab=publications>

World Economic Forum. SDG 04: Quality Education [Internet]. Strategic Intelligence. 2020. Available from:
<https://intelligence.weforum.org/topics/a1G0X0000057N00UAE?tab=publications>

World Economic Forum. Empleo y Habilidades [Internet]. 2020. Available from:
<https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb000000LJQ4EAO?tab=publications>

Zárate PRA. La cuarta revolución industrial y algunas implicaciones en las escuelas de negocios. Palermo Bus Rev [Internet]. 2018;18:185–200. Available from:
https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_10.pdf