**Eje 5: Administración al servicio de la vida académica**

***Fundamento Conceptual***

La universidad contemporánea en general y, la Universidad Nacional de Colombia, en particular, se enfrentan a un número creciente de retos en términos de su gestión académica y administrativa los cuales redundan en el cumplimiento y la calidad de sus funciones misionales. Una gestión administrativa eficiente condicionada por los requisitos y lineamientos de las nuevas formas de gestionar lo público; un talento humano suficiente, especializado y con altos niveles de bienestar; una infraestructura digital y de comunicaciones robusta y moderna; unos espacios físicos suficientes, accesibles y usados de manera óptima; una gestión moderna de los datos, la información documental y un uso estratégico de sus comunicaciones internas y externas; más y mejores acciones orientadas a la responsabilidad institucional con el medio ambiente, entre otros retos de la gestión universitaria, definen y condicionan en la actualidad la calidad y el cumplimiento de la misión institucional. La gestión académica y administrativa de la Universidad, así como los miembros de la comunidad universitaria, desde luego, conviven y se ven enfrentados en su cotidianidad con estos retos por lo que su correcto funcionamiento y entendimiento se convierten en un tema de interés prioritario.

Las nuevas formas de gestión en las entidades públicas y en las universidades estatales se cimentan sobre un entramado de políticas, normas, requisitos, procesos, procedimientos, herramientas y plataformas tecnológicas, etc. que complejizan y ralentizan el cumplimiento de los deberes institucionales. Por lo anterior, la Universidad demanda un ejercicio de reorganización a nivel administrativo que, partiendo de una apuesta participativa y con el apoyo de sistemas de gestión integrados, simplifique, modernice y garantice la comunión que se espera y se demanda entre el ejercicio académico y el soporte administrativo.

Durante las últimas décadas, por ejemplo y como se demuestra en el capítulo 2 de tendencias estadísticas, la institución ha crecido de manera significativa en términos del número de programas académicos, de estudiantes matriculados y de expansión y participación en buena parte del territorio nacional; estos esfuerzos, en su mayoría, se han dado en presencia de una capacidad humana docente y administrativa “congelada”. En este sentido y tomando como base el modelo académico y pedagógico institucional, se requiere reestructurar y formalizar la planta docente y administrativa de la Universidad a través de una gestión estratégica ante el gobierno nacional para la disposición de los recursos financieros requeridos para este fin. Del mismo modo, se requiere implementar acciones orientadas al mejoramiento del clima organizacional y el bienestar de las comunidades académicas y administrativas.

El cumplimiento de las funciones misionales y el ejercicio administrativo de la universidad del presente y, en especial, la del futuro, está altamente condicionado por la capacidad digital disponible, así como por el acceso, la correcta gestión y el dominio que sobre esta tengan los miembros que hacen parte de la comunidad universitaria. De esta realidad es consiente la Universidad por lo que se espera, durante los próximos años, contar con una infraestructura sólida y suficiente de redes de conectividad, centros de datos locales y/o en la nube -cloud- sostenibles y sistemas de ciberseguridad avanzados; disponer de plataformas virtuales de aprendizaje y contenidos educativos accesibles que permitan llevar educación de calidad a cualquier lugar del país; contar con sistemas de información robustos, sostenibles, gobernados, interoperables y adaptables al entorno institucional; disponer y acceder a las bondades que nos ofrecen tecnologías emergentes como el blockchain y las inteligencias artificiales (IA) y, no menos importante, fortalecer las competencias de los miembros de la comunidad universitaria para un óptimo desenvolvimiento en entornos académicos, de investigación y de gestión académica y administrativa altamente digitales. Lo anterior, a través de estrategias planeadas y consensuadas, con proyectos estratégicos, robustos y con costos razonables y con principios tecnológicos, entre otros, de sostenibilidad, neutralidad, responsabilidad ambiental, resiliencia y equidad digital.

1. Gestión del dato, la información y monitoreo, seguimiento y evaluación de las políticas institucionales.
2. Comunicación interna y externa y gestión del patrimonio físico y documental.
3. Infraestructura física, gestión ambiental y emergencias

Desde 2009, la Rectoría de la Universidad Nacional ha tratado de regular el sistema de gestión interno y, con tal propósito, ha expedido tres resoluciones que implicaron la transformación del UN-SIMEGE en el SIGA. No obstante, en los estamentos universitarios se tiene la percepción, fundada en la experiencia, de que la administración de la Universidad desvirtúa las funciones académicas y las hace girar alrededor de ella, convirtiendo a las y los docentes o estudiantes en gestores burocráticos de sus propias actividades y en simples operadores de los sistemas digitales. La Universidad se ha adaptado a la legislación existente, diseñando una cartografía inextricable de procedimientos administrativos, pero a costa de entrabar su vida académica.

Desde la concepción de los expertos en administración y gestión, se ha creado un sistema de acción concreto que nos asigna roles y tareas mecánicas en la institución, dentro de una organización con principios de funcionamiento objetivos, que, sin embargo, no facilitan la realización de las funciones misionales de la Universidad Nacional de Colombia. Este hiato entre las funciones burocráticas y la finalidad académica, no puede solucionarse con la simple intervención de los especialistas en la gestión de las instituciones educativas, sino que debe pasar por un diálogo entre los integrantes de la comunidad universitaria, para cerrar la fisura institucional por medio de un proceso reflexivo orientado a adaptar la gestión y la administración a los procesos académicos. Es necesario pasar de estar sujetos a la administración, a ser sujetos de la administración. Esta debe estar al servicio de la academia.

La organización reflexiva invita a pensar en forma colectiva desde las experiencias cotidianas en cada uno de los campos de conocimiento, sobre el sentido de la gestión y la administración en una institución de educación superior y a no fetichizar los requisitos legales; a concebirla como parte del proceso de acceso y producción del bien común del conocimiento. Tiene como finalidad encontrar formas operativas que sirvan como medios para alcanzar los objetivos propuestos en las actividades académicas y evitar la ritualización del conocimiento experto, con prácticas repetitivas que tienden a reforzar el poder ejercido por la burocracia y a someter a los actores académicos a las reglas mecánicas de la gestión de lo público.

El desinterés del profesorado por la administración universitaria ha llevado a que esta colonice los espacios de la docencia, la investigación y la extensión. Por tal razón, la reflexión crítica y colectiva sobre los sistemas de gestión de la Universidad Nacional de Colombia para transformarlos en función de las actividades académicas, es una tarea impostergable. Temas como el de la política digital y la solución de los problemas de equipos, conectividad, interoperabilidad y programas informáticos, deben ser tratados en un diálogo fluido con la comunidad universitaria, pues el costo que implica estructurar un sistema que garantice un funcionamiento básico, $200.000 millones según la actual administración, y su importancia, lo convierten en una prioridad para el funcionamiento institucional.

~~Aun cuando, en ejercicio de su autonomía, la Universidad puede adoptar diferentes mecanismos para garantizar la calidad de sus programas curriculares, la estrategia adoptada ha sido la autoevaluación y acreditación de alta calidad siguiendo las normas y la metodología del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Hasta la fecha, el porcentaje de programas de posgrado con 43 acreditación de alta calidad está alrededor del 30%, resultado de una tarea juiciosa, tanto de la Dirección Nacional de Programas de Posgrado, como de las direcciones académicas y de cada uno de los programas. Dada la reconocida calidad actual de nuestros programas de posgrado, es esperable que este porcentaje se incremente de manera significativa y, sobre todo, que en el proceso se avance en la adopción de la cultura de la autoevaluación continuada y los planes de mejoramiento en un contexto de heterogeneidad y cambio permanente.~~

~~Por su parte, los programas de pregrado, que están acreditados en un 85%, requieren de apoyo, acompañamiento en la revisión y armonización de los Proyectos Educativos de Programa (PEP) por una parte y el acompañamiento en aquellos programas que estén en proceso de autoevaluación y (re)acreditación por otra. Además, se hace necesario realizar una revisión y adecuación de la normativa interna de la Universidad, para los procesos de creación y modificación de programas de pregrado (incluyendo el Acuerdo 035), así como definir lineamientos para la territorialización e internacionalización de los programas.~~

~~Para lograr el desarrollo dinámico de nuestros programas, se requiere fortalecer las estrategias internas de la universidad para la autoevaluación de programas curriculares, el fortalecimiento de la estructura de apoyo (incluyendo la actualización de la plataforma) y el acompañamiento para lograr su acreditación de alta calidad, y realizar acompañamiento en temas relacionados con la creación, articulación y cierre de programas, el diseño curricular y su enlace con otros programas y niveles de formación, entre otros aspectos.~~

La Dirección Nacional de Información Académica, Registro y Matrícula (DINARA), es la encargada de programar y modificar el Sistema de Información Académica que luego es usado por Direcciones de Registro y por los usuarios. El objetivo, es completar y consolidar la solución informática para la gestión de los recibos de pago de matrícula y derechos de grado y expandir esta solución para abarcar otros procesos clave, como la programación académica y la gestión de planes de estudio. Además, implementar completamente el módulo de solicitudes estudiantiles y mejorar las funcionalidades del ChatBot para optimizar la atención a estudiantes y reducir los tiempos de respuesta. Adicionalmente, se planea mejorar la usabilidad y accesibilidad de las plataformas digitales, con interfaces intuitivas y adaptadas a dispositivos móviles, para asegurar que estudiantes y personal administrativo puedan interactuar de manera efectiva con las herramientas e incorporar elementos de personalización en los portales y módulos, permitiendo que los usuarios puedan adaptar ciertas funcionalidades y vistas a sus necesidades individuales.

Además, desarrollar y consolidar un portal único para estudiantes que centralice la gestión de toda la información académica y administrativa, integrando tanto las experiencias curriculares como las extracurriculares, promoviendo el reconocimiento formal de estos logros y experiencias extracurriculares y acoplado con el Sistema de Acompañamiento Estudiantil.

Finalmente, la DINARA es el repositorio de toda la información del tránsito académico de lo(a)s estudiantes a través de la Universidad. El objetivo es construir herramientas de diagnóstico, como el tablero de deserción académica desarrollado conjuntamente con la DNPPre, que brinden la información necesaria para la toma de decisiones basadas en datos y el diseño de políticas de intervención efectivas

***Objetivo general***

* Garantizar las condiciones institucionales y organizacionales que posibiliten el diálogo y la reflexión entre el personal administrativo, las directivas, el profesorado y el estudiantado para acompasar, a través de decisiones estratégicas, las funciones administrativas con la misión académica de la Universidad.

***Objetivos específicos***

* Acordar e implementar acciones de reorganización a nivel administrativo basadas en nuevas formas de relacionamiento al interior de la comunidad universitaria que permitan acompasar la función administrativa con la misión académica de la Universidad.
* Ampliar y mejorar la capacidad, el gobierno digital, la seguridad y el acceso a los servicios TIC, para facilitar la modernización de la gestión administrativa y académica de la Universidad.
* Definir e implementar acciones orientadas a fortalecer la planta docente y administrativa, de acuerdo con las posibilidades presupuestales de la institución y priorizando las funciones misionales.
* Fortalecer en el nivel nacional y de sedes, la comunicación estratégica, la comunicación organizacional, las redes sociales, la imagen institucional y la producción y realización radiofónica, audiovisual y de prensa.
* Gestionar el patrimonio de la Universidad en los ámbitos arquitectónico y material, cultural e inmaterial, académico y científico, social e histórico y natural para vincularlo con la vida universitaria y la nación.
* Mejorar la infraestructura física de las sedes de la Universidad a partir de precisar las necesidades académicas presentes y futuras.
* Fortalecer la gestión de los datos y la disposición y el acceso a las cifras institucionales requeridas en la Universidad.
* Implementar estrategias de mejora que aporten a la evolución de los sistemas de gestión de la Universidad Nacional de Colombia, que contribuyan a su integración efectiva en coherencia con los propósitos académico, ambiental, administrativo y social de la institución.

***Metas Plan (acciones programáticas priorizadas)***

1. Diseñar e implementar un plan de reorganización de la Universidad a nivel administrativo basado en los aportes surgidos en el diálogo reflexivo y propositivo entre los diferentes estamentos, el cual sea viable con las condiciones normativas existentes a nivel interno y externo, armonizando y articulando los diferentes niveles institucionales.
2. Impulsar la innovación digital resiliente, sistemas interoperables y conectividad, aprovechando los beneficios de la analítica y la inteligencia artificial.
3. Formalizar y reestructurar la planta docente y administrativa de acuerdo al modelo docente de la Unal para gestionar ante el gobierno nacional la apropiación de recursos para su financiamiento.
4. Definir e implementar lineamientos de comunicación interna para que los miembros de la comunidad universitaria logren una comunicación adecuada, efectiva y oportuna de los procesos administrativos que apoyan una toma de decisiones informada y responsable sobre el quehacer académico.
5. Desarrollar la política de patrimonio universitario que contemple la realización de acciones de identificación, inventarios, organización y conservación de las colecciones patrimoniales y la divulgación y dinamización del patrimonio entre la comunidad.
6. Diseñar e implementar un proceso de optimización en el uso de los recursos físicos existentes al interior de las sedes, como escala de ordenamiento y gobernanza espacial, que sirva al proyecto académico de la Universidad.
7. Fortalecer el acceso y la disposición en los diferentes niveles de la Universidad, de manera abierta, transparente y en diversos formatos, de los datos y las cifras disponibles garantizando la conexión, seguridad y protección de datos.
8. Definir e implementar rutas de mejoramiento para transformar la gestión institucional hacia un escenario de servicio y asistencia al buen desarrollo de la vida universitaria, en coherencia con los propósitos académico, ambiental, administrativo y social de la institución.

***Acciones programáticas***

1. Diseñar una metodología participativa que promueva el diálogo reflexivo y propositivo entre miembros de los diferentes estamentos de la comunidad universitaria sobre las características de las funciones administrativas que permita cumplir las funciones misionales de la universidad de manera significativa.
2. Evaluar y agilizar los trámites estudiantiles relacionados con la liquidación de matrículas, PBM, tránsito a posgrado.
3. Establecer la arquitectura organizacional como orquestador de la gestión institucional bajo los preceptos de gobierno digital.
4. Implementar una infraestructura tecnológica sólida y adecuada para el soporte de servicios institucionales.
5. Disponer de plataformas virtuales de aprendizaje, contenidos educativos, comunicación web y de gestión académico administrativa con características de calidad y accesibles para el cumplimiento de la misión universitaria.
6. Desarrollar la gestión del conocimiento y competencias digitales en tecnologías emergentes para la comunidad universitaria, el país y América Latina y el Caribe.
7. Capacitar a los servidores públicos docentes y administrativos en el uso de nuevas herramientas para la gestión académica y administrativa.
8. Elaborar colectivamente una propuesta de actualización de la normatividad relacionada con el Programa de Trabajo Académico (PTA)
9. Diseñar colaborativamente con la comunidad universitaria diferentes formatos textuales, digitales, audiovisuales, sonoros e interactivos que favorezcan la construcción de conocimiento y el desarrollo de criterios confiables en la ciudadanía.
10. Diseñar e implementar una estrategia de fortalecimiento de un equipo humano estable y permanente a cargo de las comunicaciones (interna y externa) en todas las sedes de la Universidad.
11. Formular unos lineamientos/orientaciones básicas para lograr una comunicación organizacional estratégica que consolide una información coherente, adecuada y oportuna del quehacer universitario.
12. Articular las gestiones en torno a los valores y bienes que constituyen el patrimonio universitario, cultural y natural, y las prácticas específicas de la cultura universitaria que se desarrollan en los campus, con los procesos misionales.
13. Fortalecer los sistemas de información espacial (2D y 3D) mediante su consolidación e integración con los demás sistemas de información existentes en las sedes con el propósito de facilitar el análisis, la toma de decisiones y el seguimiento de las intervenciones en los espacios físicos.
14. Realizar los diagnósticos, los estudios y los diseños de las redes de soporte de la infraestructura física existente en los predios de las sedes de la Universidad con miras a la implementación de un plan de intervenciones integrales en estas redes en el corto, mediano y largo plazo.
15. Realizar intervenciones físicas que garanticen la accesibilidad universal de los espacios existentes con base en el análisis de unas condiciones adecuadas para el bienestar de la comunidad universitaria.
16. Desarrollar intervenciones en los espacios físicos existentes de la Universidad, con un enfoque integral, para mejorar su habitabilidad y actualización.
17. Dar continuidad a la gestión de proyectos y recursos que permitan el desarrollo de futuras edificaciones.
18. Ampliar la cobertura y el uso, en los diferentes niveles de la Universidad, de los datos y las cifras requeridas y disponibles a nivel institucional.
19. Precisar el alcance de la dimensión legal para el uso y el acceso a los datos y cifras disponibles, así como mejorar la calidad, la seguridad y los niveles de gobernabilidad de estos a nivel institucional.
20. Incrementar las capacidades humanas y técnicas requeridas para la gestión de datos en la actualidad.
21. Diseñar instrumentos de captura y manejo de datos sensibles relacionados con la etnia, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, entre otras categorías diferenciales en los sistemas de información
22. Definir e implementar rutas de mejoramiento para transformar la gestión institucional hacia un escenario de servicio y asistencia al buen desarrollo de la vida universitaria, en el que se simplifiquen los procesos y procedimientos administrativos, se fortalezca el componente estratégico ambiental y se integren las visiones hacia una gestión ágil, transparente, efectiva y coherente con el cumplimiento de las funciones misionales.
23. Consolidar un sistema integrado de gestión que involucre a todos los niveles de la Universidad en la mejora, apropiación y eficiente operacionalización de los sistemas de gestión institucional, en atención a los requerimientos internos y externos, así como a prevención de la materialización de cualquier tipo de riesgo que pueda perjudicar el buen desarrollo de las funciones misionales de la Universidad.
24. Articular la gestión integral del riesgo de emergencias y desastres y la adaptación al cambio climático con el fin de conocer, reducir las condiciones de riesgo (actual y futuro) y darle un manejo oportuno a las emergencias que se puedan presentar en todos los espacios de desarrollo de la vida universitaria.