



# Plan de Desarrollo Institucional

Universidad de los Llanos

2022 - 2030

*Hacia una universidad dialógica,  
pluralista y con enfoque diferencial*



**UNIVERSIDAD  
DE LOS LLANOS**





Hacia una universidad dialógica,  
pluralista y con enfoque diferencial



**Plan de  
Desarrollo  
Institucional**  
Universidad de los Llanos  
**2022 - 2030**

Hacia una universidad dialógica,  
pluralista y con enfoque diferencial

**Pablo Emilio Cruz Casallas**  
Rector



## **Consejo Superior Universitario**

---

**María Fernanda Polanía**

*Delegada de la Ministra de Educación Nacional  
Presidente del Consejo Superior*

**Miguel Roberto Villafradez Abello**

*Representante del Presidente de la República*

**Pablo Emilio Cruz Casallas**

*Rector*

**Luz Miryam Tobón Borrero**

*Representante de las Directivas Académicas*

**Jorge Pachón García**

*Representante de los Profesores*

**Juan Carlos Saravia Mojica**

*Representante de los Egresados*

**Saúl Guayacán Gutiérrez**

*Representante de los Ex Rectores*

**Eduardo Alberto Martínez B.**

*Representante del Sector Productivo*

**José Fernando Saavedra Sua**

*Representante de los Estudiantes*

## **Consejo Académico**

---

**Pablo Emilio Cruz Casallas**

*Rector*

**María Luisa Pinzón Rocha**

*Vicerrectora Académica*

**Jhoan Alexander Novoa Mosquera**

*Vicerrector de Recursos Universitarios*

**Omar Yesid Beltrán Gutiérrez**

*Decano Facultad Ciencias Básicas e Ingenierías*

**Luz Miryam Tobón Borrero**

*Decana Facultad de Ciencias de la Salud*

**Luz Haydee González Ocampo**

*Decana Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación*

**Cristóbal Lugo López**

*Decano Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales*

**Ernesto Leonel Chávez Hernández**

*Decano ( E ) Facultad de Ciencias Económicas*

**Marco Aurelio Torres Mora**

*Director General de Investigaciones y Proyección Social*

**Eduardo Castillo González**

*Director General de Currículo*

**Ana Bety Vaca Casanova**

*Representante de los Profesores*

**Carlos Leonardo Rios Viasús**

*Representante de las Directivas Académicas*

**Samuel Elías Betancur Garzón**

*Asesor de Planeación*

# Agradecimientos

La Universidad de los Llanos expresa un agradecimiento especial a las vicerrectorías, direcciones generales, facultades, estudiantes, profesores, administrativos, egresados, sindicatos, pensionados y, en general, a toda la comunidad universitaria por su activa participación en el proceso de construcción colectiva del *Plan de Desarrollo Institucional 2022-2030 Hacia una universidad dialógica, pluralista y con enfoque diferencial*, liderado por el equipo de la Oficina Asesora de Planeación. A continuación, se relacionan los nombres de quienes participaron en el desarrollo de los laboratorios por eje estratégico, cuyos aportes contribuyeron a la consecución de este documento:

## ***Pluralismo epistemológico, formación integral y aprendizaje***

Héctor Rolando Chaparro Hurtado (líder del laboratorio)  
Otto Gerardo Salazar  
Sebastián Fernando Puentes Reyes  
Elsa Edilma Páez Castro  
Óscar Alfonso Pabón Monroy  
Ómar Elías Ramos Ramos  
Johana Rodríguez Téllez  
Elizabeth Casallas Forero  
Israel Alexis Ramírez Cely  
Iván Andrés Parales  
Hoover Valencia  
Huber Marcel Arango López  
José Fernando Saavedra  
Yessica Stebana Rojas Pérez  
Gloria Beatriz Ríos Martínez  
Nórida Andrea García

## ***Excelencia académica para la transformación y el desarrollo sustentable de la realidad social de la región***

Omaira Elizabeth González Giraldo (líder del laboratorio)  
Martha Lucía Vargas Bacci  
Héctor de León Bedoya Leguizamón  
Javier Ricardo Castro Ladino  
Ghina Lorena García  
Dagoberto Torres Flórez  
Luz Miriam Tobón  
Roiman Arturo Sastoque  
Orlando Londoño Betancourt  
Nina Lisseth Ballén Rodríguez

### **Investigación para la integración del conocimiento y el empoderamiento**

Pedro René Eslava Mocha (líder del laboratorio)  
Yohana María Velasco Santamaría  
María Teresa Castellanos Sánchez  
Patricia Elizabeth León Saavedra  
Freddy Leonardo Dubeibe Marín  
Ángel Alfonso Cruz Roa  
Wilson Giraldo Pérez  
Nicolás Duque  
Litzzy Gutiérrez  
María Paula Estupiñán Tiuso

### **Proyección para la integración local/global en escenarios de paz**

Sandra Liliana Parada Guevara (líder del laboratorio)  
Luis Alfredo Rodríguez Umaña  
Ana Teresa Castro  
Emilce Salamanca Ramos  
Martha Janneth Ibañez Pacheco  
Lina Patricia Beltrán Rueda  
Cristóbal Lugo López  
María Claudia Casasfranco Medellín  
David Albeiro Villarraga  
Kristthian Camilo Sua  
Mario Hernán López Becerra  
Indira Susana Parrado Ruiz

### **Gestión académica transparente y eficiente para la consolidación de la confianza institucional**

Claudia Maritza Guzmán Ariza (líder del laboratorio)  
Jorge Alberto Rangel Mendoza  
Heresbey Hernández Parrado  
Claudio Javier Criollo Ramírez  
César Augusto Díaz Celis  
Elkin Orlando González Ulloa  
Jaime Guarín  
María del Socorro Candamil  
Samuel Elías Betancur Garzón  
Carlos Andrés Garzón Guzmán

El Plan de Desarrollo Institucional que hoy presentamos a la comunidad es la materialización de nuestro compromiso institucional con la sociedad y con el país, al tiempo que se constituye en el referente y la ruta para reflexionar y proyectar los objetivos misionales, el quehacer institucional y los aspectos administrativos.

# Contenido

<b>Presentación</b>	17
<b>Articulación de la planeación estratégica institucional</b>	19
<b>01 Pluralismo epistemológico, formación integral y aprendizaje</b>	<b>27</b>
<hr/>	
<b>1.1. Aspectos metodológicos con respecto a la recolección de la información para el diagnóstico</b>	28
<i>Fase 1: fuentes principales de información</i>	30
<i>Fase 2: análisis</i>	30
<i>Fase 3: puntos que deben resaltarse y preguntas</i>	31
<b>1.2. Procesamiento y sistematización de la información</b>	32
<b>1.3. Precisiones metodológicas: fase de construcción del Plan de Desarrollo Institucional</b>	32
<b>1.4. Retroalimentación y aprobación del Consejo Superior Universitario</b>	34



## **02** Fundamentación conceptual **37**

---

### **2.1. Principios metodológicos de construcción del Plan de Desarrollo Institucional** 38

- 2.1.1. Responsabilidad social 38
- 2.1.2. Participación con compromiso social 38
- 2.1.3. Pluralismo 39
- 2.1.4. Enfoque diferencial 39
- 2.1.5. Interculturalidad 39
- 2.1.6. Sentido de lo público 40

### **2.2. Objetivos metodológicos del Plan de Desarrollo Institucional** 40

- 2.2.1. General 40
- 2.2.2. Específicos 40

### **2.3. Perspectiva metodológica** 41

- 2.3.1. Enfoque metodológico 41
- 2.3.2. Lineamientos estratégicos 42

### **2.4. Fases del proceso metodológico del Plan de Desarrollo Institucional** 43

- 2.4.1. Fase 1: bases estratégicas: comunicación dialógica como garantía y compromiso 43
- 2.4.2. Fase 2: diseño y formulación del Plan de Desarrollo Institucional 44

## **03** Formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2022-2030 **45**

---

### **3.1. Escenario apuesta** 46

### **3.2. Ejes temáticos** 46

- 3.2.1. Pluralismo epistemológico, formación integral y aprendizaje 47
- 3.2.2. Excelencia académica para la transformación y el desarrollo sustentable de la realidad social de la región 51
- 3.2.3. Investigación para la integración del conocimiento y el empoderamiento 54
- 3.2.4. Proyección para la integración local/global en escenarios de paz 62
- 3.2.5. Gestión académica transparente y eficiente para la consolidación de la confianza institucional 66

## **04** Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación **75**

---

### **4.1. Metas e indicadores** 76

## **05** Proyección de ingresos y Plan Plurianual de Inversiones **109**

---

### **5.1. Proyección de ingresos** 110

### **5.2. Plan Operativo Anual de Inversión** 112

### **Bibliografía** 115

# Tablas

<b>Tabla 1.</b> Población estudiantil en el corte del I PA 2021	20
<b>Tabla 2.</b> Docentes por nivel de formación y tipo de vinculación	21
<b>Tabla 3.</b> Graduados	22
<b>Tabla 4.</b> Evolución de los grupos de investigación	23
<b>Tabla 5.</b> Planta administrativa	24
<b>Tabla 6.</b> Personal no docente vinculado por prestación de servicios (- 10 % menor cuantía)	25
<b>Tabla 7.</b> Actividades de la fase 1: diagnóstico	29
<b>Tabla 8.</b> Fuentes de información	31
<b>Tabla 9.</b> Fase 2: construcción de metas e indicadores	34
<b>Tabla 10.</b> Proyección de ingresos	110

# Anexos

<b>Anexo 1.</b> Matriz de metas e indicadores	78
<b>Anexo 2.</b> Plan Operativo Anual de Inversión	112

## Presentación

La educación superior colombiana atraviesa una etapa de profundas transformaciones debido a diversos factores de orden social, tecnológico y de salud pública, entre los que se encuentra el acelerado crecimiento de la oferta educativa mediada por las tecnologías de la información y la comunicación, las cuales han roto las fronteras físicas, dando paso a un aumento significativo en la oferta educativa virtual, no solo en el ámbito nacional sino también internacional. Paralelamente, han surgido manifestaciones sociales en las que participan actores públicos y privados, reclamando al gobierno nacional mayor inversión para el sector educativo, la expedición de una nueva normatividad nacional asociada a las condiciones de calidad aplicables a las instituciones y a los programas académicos, así como la implementación de políticas de gobierno para avanzar gradualmente en la gratuidad y en el libre acceso a la educación superior pública. Finalmente, la situación de emergencia sanitaria global llevó a reestructurar abruptamente la manera como se transfiere el conocimiento y a ser más conscientes de la enorme necesidad de ser versátiles en la gestión institucional para afrontar ciertas realidades que no podemos evitar y que seguramente permanecerán durante los próximos años.

En este contexto, y sobre los principios de la autonomía universitaria, se construyó y desarrolló la metodología para definir un nuevo Plan de Desarrollo Institucional, que establece el rumbo que debe tomar la Universidad durante los próximos nueve años, equivalentes a tres períodos rectorales. Los lineamientos metodológicos dan cuenta de la intención de construir un instrumento de planeación, derivado de discusiones dialógicas de las comunidades académicas institucionales y las comunidades externas, que responden a la necesidad de concebir la Universidad como un escenario donde confluyen múltiples perspectivas, experiencias y conocimientos. De este modo, a través del diálogo plural y transparente se pueden integrar apuestas y demandas de actores con distintos imaginarios y cosmovisiones, encaminadas a contribuir desde la Institución con la comprensión y la transformación de la realidad social.

El desarrollo metodológico se caracterizó por la realización de actividades, gran parte de ellas a través de medios virtuales, escuchando a estudiantes, docentes, administrativos, egresados, actores económicos, políticos regionales, líderes de

organizaciones sociales y miembros de la comunidad en general, quienes aportaron en la construcción de una universidad pública diversa, pluralista, intercultural y con compromiso social. De esta manera, se definieron ejes temáticos que reflejan el sentir de las comunidades y que establecen las bases del actuar institucional a largo plazo con enfoque pluralista, el cual propende por el fortalecimiento de las funciones sustantivas de la educación superior en la Universidad de los Llanos en el marco de la transparencia para la generación de confianza.

El Plan de Desarrollo Institucional 2022-2030 *Hacia una universidad dialógica, pluralista y con enfoque diferencial* persigue la materialización de los postulados y propósitos del Proyecto Educativo Institucional (PEI), a través de ejes temáticos, objetivos, metas e indicadores, formulados de la mano de la comunidad universitaria, los cuales reflejan los principales aspectos en los que se espera que la institución centre sus esfuerzos para cumplir con su misión de formar ciudadanos e investigadores.

Por último, es necesario invitar a todos los actores de la vida universitaria a aunar esfuerzos encaminados a materializar los postulados del PEI, a través del cumplimiento de las metas planteadas en este y en los próximos planes de desarrollo, contribuyendo así a la construcción de una sociedad llanera más pluralista, equitativa y en paz.

**Pablo Emilio Cruz Casallas**  
Rector

## ***Articulación de la planeación estratégica institucional***

El componente estructural en la planificación estratégica institucional parte de la base del Proyecto Educativo Institucional (PEI) como instrumento que orienta el destino de la Universidad de los Llanos y permite, desde sus componentes, entenderla y valorarla como un todo formativo, comprometida con el desarrollo integral de sus estudiantes y graduados, la generación de investigación, la creación y la innovación de impacto para la transformación y el bienestar, no solo de la comunidad universitaria, sino de la Orinoquia en general.

Partiendo del PEI, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) es un instrumento que consolida las apuestas institucionales en el corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración las tendencias del sector educativo y del contexto en el cual se desenvuelve. Este plan se constituye con el fin de trazar una hoja de ruta clara sobre el futuro de la Universidad que queremos.

De manera estratégica, un plan de desarrollo busca entender las transformaciones del contexto universitario y proyectar la apuesta institucional a largo plazo, la cual se materializa a través de los planes de acción, que constituyen el desarrollo del corto, mediano y largo plazo del PDI, con metas e indicadores específicos. En ese sentido, el Plan de Desarrollo Institucional 2005-2020, aprobado mediante el Acuerdo Superior N.º 002 de 2005 y ampliada su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2021 mediante el Acuerdo Superior N.º 026 de 2020, fue estructurado en tres períodos quinquenales (cualificación, investigación y acreditación) y se encuentra en la etapa final de su ejecución, lo que motivó un ejercicio de evaluación que arrojó calificaciones de 3,0, 3,5 y 3,4, respectivamente en cada quinquenio, convirtiéndose así en un nuevo insumo que permite, junto con las dinámicas del contexto, la construcción de un nuevo PDI que involucre a diferentes actores y oriente el quehacer de la Universidad de los Llanos a partir del año 2022.

A través de las estrategias que atienden los planes de acción rectorales, el PDI ha permitido avanzar hacia la consolidación de las funciones académicas, administrativas, financieras, así como de los demás factores, y pretendía hacer una transición para sustituir el modelo de universidad profesionalizante por el modelo de universidad

investigativa, con el fin de mejorar los resultados globales del modelo anterior, para lo cual definió algunos aspectos relacionados con la oferta académica, la ampliación de cobertura por períodos y algunas metas intermedias.

Los resultados del PDI 2005-2020 están soportados en las siguientes cifras, las cuales reflejan la situación actual de la Universidad, en el corte del mes de noviembre de 2021. Estas se pueden evidenciar de manera más detallada en el documento anexo, producto de las fases 1 y 2 del proceso de construcción del PDI 2022-2030, a saber:

### Estudiantes

El promedio de estudiantes matriculados desde 2010 hasta 2021 es de 5792. La población estudiantil de la Universidad es variada, teniendo en cuenta una alta concentración en el estrato 3 con variaciones porcentuales significativas durante los últimos 10 años. De acuerdo con el último reporte de la Oficina de Admisiones, Registro y Control Académico, en el corte del primer período académico de 2021, la población estudiantil es la siguiente:

**Tabla 1.** Población estudiantil en el corte del I PA 2021

Nivel de formación	Cantidad
<b>Pregrado</b>	<b>6281</b>
Tecnológico	190
Profesional	6091
<b>Posgrado</b>	<b>355</b>
Especialización	230
Maestría	125
Doctorado	7
<b>Total</b>	<b>6643</b>

Fuente: Boletín estadístico 2021-1.

### Docentes

Desde 2010 hasta 2021 la planta docente aumentó un 60 %. Según el orden de contratación, es claro que la mayoría son catedráticos, ocasionales y de carrera. Los catedráticos representan el 64,98 %; los ocasionales el 19,55 % y los de carrera el 15,47 %. De acuerdo con el último reporte de la Oficina de Asuntos Docentes, el personal docente por nivel de formación y tipo de vinculación, en el corte del primer período académico de 2021, es el siguiente:

**Tabla 2.** Docentes por nivel de formación y tipo de vinculación

Nivel de formación	Planta	Ocasionales	Catedráticos
Posdoctorado	1	0	0
Doctorado	28	11	23
Maestría	71	71	161
Especialización	6	31	174
Pregrado	0	12	140
Otros estudios	0	0	11
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>125</b>	<b>509</b>

Fuente: Boletín estadístico 2021-1

### Egresados

De acuerdo con el último reporte de la Secretaría General, se han otorgado 15.020 títulos académicos de grado y 3.002 de posgrado, en el corte del primer período académico de 2021, así:

**Tabla 3.** Graduados

Nivel de formación	Cantidad
Pregrado	15.020
Especialización	2825
Maestría	156
Doctorado	6
<b>Total</b>	<b>18.022</b>

Fuente: Boletín estadístico 2021-1.

### Oferta académica

Hasta la fecha, la Universidad de los Llanos cuenta con 19 programas académicos de pregrado, 16 especializaciones, 10 maestrías y un doctorado, así como 10 programas acreditados de alta calidad.

### Movilidad

**Movilidad estudiantil:** desde el año 2015 hasta el 2019, han realizado intercambio académico 251 estudiantes; sin embargo, si la cifra se revisa año por año, no es tan representativa, lo cual muestra este proceso como un eslabón débil dentro de la cadena de procesos de internacionalización, además de la baja en el número de convenios y participación en redes.

**Movilidad docente:** este programa es de vital importancia para la institución y debe estar enmarcado en el PDI, con objetivos claros que permitan avances en la investigación y la educación. De igual forma, deben estar claros los rubros que se pueden financiar, como viajes, estadías, alimentación, entre otros, gastos que deben verse reflejados en los resultados obtenidos de la experiencia docente.

Según la información aportada por Internacionalización, el dominio de la segunda lengua es muy básico, en su mayoría (59 %) con nociones sencillas frente al manejo del idioma, mientras que solo un 10 % lee y entiende textos en segunda lengua, lo cual evidencia un problema a la hora de impulsar la movilidad internacional.

### Grupos de investigación

La Universidad ha venido avanzando en la clasificación de los grupos de investigación, de acuerdo con las actualizaciones de las convocatorias realizadas por Colciencias, a saber:

**Tabla 4.** Evolución de los grupos de investigación

Categoría	Convocatoria 737 de 2015	Convocatoria 781 de 2017	Convocatoria 833 de 2018
<b>A1</b>	0	0	0
<b>A</b>	2	3	0
<b>B</b>	6	5	6
<b>C</b>	16	16	31
<b>D</b>	5	-	-
<b>Reconocidos</b>	-	8	1
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>38</b>

Fuente: Boletín estadístico 2021-1.

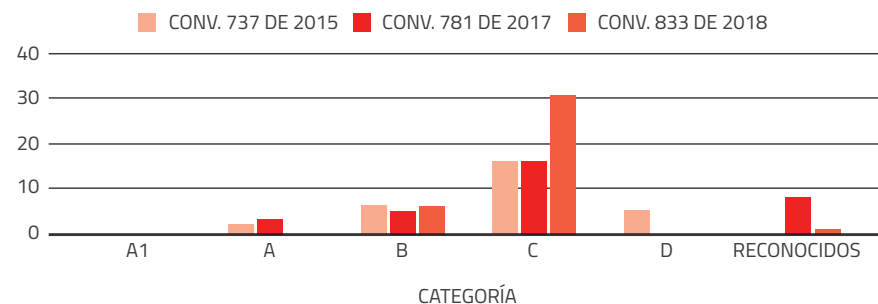


Figura 1. Evolución de los grupos de investigación.

Fuente: Boletín estadístico 2021-1.

### Personal administrativo

Los gastos para el personal administrativo son uno de los rubros que más demanda recursos, no solo por parte de la nación, sino también de las instituciones en el esfuerzo por mantener sus plantas completas. Si bien la Universidad de los Llanos reconoce que debe abrir el concurso de méritos, se hace necesario conocer las apropiaciones de los últimos años de la nómina en cuanto a sueldos, salarios, prestaciones sociales, intereses a las cesantías, prima de vacaciones, prima de navidad, prima de servicios, vacaciones, reconocimiento de viáticos, apoyos para estudios, entre otros, diferenciando el tipo de vinculación que permita evaluar su crecimiento o el déficit, si a ello hubiere lugar.

En el corte del primer período académico de 2021, la planta administrativa es la siguiente:

Tabla 5. Planta administrativa

Tipo de vinculación	Cantidad
Planta	102
Oficiales	38
<b>Total</b>	<b>140</b>

Fuente: Boletín estadístico 2021-1.

Tabla 6. Personal no docente vinculado por prestación de servicios (- 10 % menor cuantía)

Contrato de prestación de servicios	Cantidad
Apoyo a la gestión administrativa	133
Apoyo a la gestión académica	140
Apoyo a la ejecución de proyectos	131
Apoyo a la ejecución de convenios	10
<b>Total</b>	<b>414</b>

Fuente: Boletín estadístico 2021-1.

En efecto, quedaron algunos aspectos pendientes del PDI 2005-2020 por cumplir, tales como la ampliación de la cobertura en términos de estudiantes, la certificación ISO 14000, la extensión de la cobertura académica a la Orinoquia, la internacionalización y la acreditación institucional, que son necesidades manifestadas por la comunidad universitaria al ser aspectos fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la institución, los cuales se recogen en esta nueva propuesta de PDI con el fin de dar continuidad y respuesta a las nuevas realidades de la educación superior.

Es en esta dirección donde el nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2022-2030 centra sus esfuerzos, y por ello se propone avanzar hacia una universidad con mayor relación con el entorno a partir de la creación de programas académicos de pregrado y posgrado, así como una meta relacionada con la oferta de programas en modalidad a distancia o virtual en los departamentos de la Orinoquia, a través de la creación de cuatro centros regionales. Asimismo, se propone la articulación de los programas de maestría y doctorado con el sistema de investigación, la creación de un programa institucional en el área de formación ciudadana, humanística y cultural

La Universidad ha venido consolidando y fortaleciendo sus procesos de aseguramiento de la calidad, prueba de ello es la Visita de Pares con fines de Acreditación Institucional que se recibió en marzo de 2021 y que actualmente se está a la espera del concepto del Consejo Nacional de Acreditación –CNA. Para continuar

## Plan de Desarrollo Institucional 2022-2030

este proceso, se propone una meta encaminada a la obtención y al mantenimiento de la acreditación y reacreditación institucional, con base en la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad, así como dos metas relacionadas con el aumento de los programas de pregrado y posgrado acreditados de alta calidad, entre los acreditables.

Con relación al tema de la internacionalización, desde el año 2018 se consideró pertinente incluirla como un proceso estratégico transversal a las funciones misionales a través de la Política Institucional de Internacionalización (Acuerdo Superior N° 009 de 2018). A partir de este planteamiento se propone en este nuevo Plan algunas metas relacionadas con la internacionalización del currículo y el ajuste de los planes de estudio que incluyan en su perfil de egreso el enfoque global e intercultural, una meta de aumentar los docentes con certificación internacional de segunda lengua nivel B1 y B2, la certificación del centro de idiomas para realizar las pruebas internacionales, la acreditación internacional de programas académicos, movilidad entrante y saliente de docentes y estudiantes. así como la búsqueda de recursos internacionales para la financiación de proyectos.

Por último, en relación con la certificación ISO 14000, en los próximos nueve años, la Universidad se propone lograr un posicionamiento dentro del top 100 de las universidades más verdes del mundo, a partir de la medición del ranking de Green Metric.

# 01

## Precisiones metodológicas y de aprobación del Plan de Desarrollo Institucional

## 1.1. Aspectos metodológicos con respecto a la recolección de la información para el diagnóstico

De modo general, el proceso de indagación como soporte para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad de los Llanos se realizó utilizando la metodología aportada por la planeación prospectiva. En tal sentido, el análisis situacional se estructuró a partir de la formulación de tres preguntas: (i) situación actual: ¿cuál es la percepción que tiene de la Universidad de los Llanos en la actualidad? (ii) Situación deseada: ¿cómo visualiza o sueña la Universidad de los Llanos en el 2030? (iii) Acciones que deben realizar: ¿qué acciones deberían emprenderse para que la institución logre sus metas? Complementariamente, se indagó sobre el compromiso que los actores asumirán frente a la consecución de estas metas: ¿cuál sería su compromiso personal para el alcance de estas metas?

En la intención de construir un PDI desde la particularidad de la perspectiva de quienes construyen y viven cotidianamente la Universidad, el ejercicio se orientó a conocer las percepciones de los actores; por ende, metodológicamente se enfocó desde la perspectiva de la investigación cualitativa y las técnicas utilizadas fueron aquellas que permitieron conocer los significados que los actores sociales le otorgan a su vivencia y percepción de la realidad universitaria, entre las cuales se destacan: entrevistas con líderes estudiantiles, docentes, administrativos y egresados; diálogos sociales con grupos y colectivos y, con especial énfasis, grupos focales.

Mediante esta técnica se propició la interacción de los actores en un espacio común para conocer, desde su propia voz, las percepciones y experiencias sobre: (i) percepción de la situación actual; (ii) situación deseada, aspiraciones subjetivas, utopías, sueños que se traducen en metas; (iii) cocreaciones o acciones que deben emprenderse para alcanzar el futuro deseado, retos por enfrentar, caminos por recorrer y (iv) compromisos, potencial de los sujetos éticos, políticos y estéticos. Mediante este proceso de entrevista grupal se estimuló la participación y se generó variedad en los testimonios, los cuales permitieron, de un lado, conocer la situación actual, los anhelos y sueños a 2030, así como las acciones por emprender

para alcanzar ese futuro deseado y, de otro lado, identificar las categorías que permitieran estructurar los ejes temáticos del PDI.

**Composición interna de cada grupo focal:** número y tipo de participantes en los grupos focales:

Dado el carácter cualitativo de este ejercicio, la selección de los participantes se realizó de forma deliberada e intencional, en el sentido de que los participantes no fueron escogidos al azar, así como tampoco el número de estos correspondió a una muestra tamaño n, sino que se seleccionaron de acuerdo con los siguientes criterios:

1. Representación de los diversos actores internos que conforman la vida universitaria.
2. Representación del sector externo (gremios, políticos, egresados, empresarios).
3. Representantes de organizaciones sindicales, agremiaciones, Consejo Estudiantil y demás voceros de organismos internos que agrupan los intereses de los actores universitarios.

A continuación, en la tabla 7, se señalan las actividades llevadas a cabo en la fase 1 de diagnóstico y el número de actores involucrados en cada una de ellas.<sup>1</sup>

**Tabla 7.** Actividades de la fase 1: diagnóstico

Espacios de participación	Actores	N.o de participantes
Grupos focales	Internos	228
Grupos focales	Externos	30
Encuestas abiertas al público	Internos/externos	148
Foro sobre retos y tendencias de la educación superior	Internos/externos	204

<sup>1</sup> Para mayor detalle de esta información, consultar documento anexo de diagnóstico.



Espacios de participación	Actores	N.o de participantes
Foro sobre la situación actual de la educación superior	Internos/externos	81
<b>Número total de participantes</b>		<b>691</b>

Fuente: Oficina de Planeación.

De otro lado, y de manera paralela, la construcción del diagnóstico implicó una indagación de corte cuantitativo que permitiera triangular la información de percepciones con lo hallado a través de *Universidad en cifras*. Debido a que no existe una fuente universal para los reportes, se llevaron a cabo búsquedas en las fuentes principales de información en las que la Universidad de los Llanos tenía un perfil normalizado o era posible obtener registros consultando la filiación institucional por medio del correo electrónico terminado en unillanos.edu.co. A continuación, se detallan las fases de revisión y obtención de la información:

### Fase 1: fuentes principales de información

- Informe institucional en Scopus
- Informe institucional en Google Scholar
- Informe institucional en Lens.org
- Características de las Universidades Públicas del Sistema Universitario Estatal (SUE) y de la Educación Superior en Colombia (2018)
- MIDE (2018) en Ranking Javeriana.

### Fase 2: análisis

- Análisis de la información compilada
- Establecimiento de instituciones de referencia según MIDE-U (2018)

- Establecimiento de instituciones de referencia según informes del SUE.

### Fase 3: puntos que deben resaltarse y preguntas

- Para mayor detalle, en la tabla 8 se aclaran las fuentes y se explica qué reporte es posible obtener de estas.

**Tabla 8.** Fuentes de información

Recurso	Información disponible	Fuente de indexación
Scopus	Existe un perfil institucional normalizado para la Universidad de los Llanos que permite obtener un reporte de autores, citación, tipos de documentos publicados, países, idiomas, años de publicación, áreas de conocimiento, índice H de autor e índice H institucional.	Scopus
Lens.org	Permite hacer una búsqueda institucional que muestra reporte de autores, citación, citación en patentes, países, años de publicación y áreas de conocimiento .	Indexa información de Crossref, Microsoft Academic y Core
SUE	El informe de características de las universidades del Sistema Universitario Estatal (SUE) permite comparar algunos indicadores de investigación, especialmente las asociaciones de número de investigadores por categoría.	Reporta los datos enviados por las universidades del SUE
MIDE	Observatorio de las universidades colombianas construido a partir de los resultados de las Instituciones de Educación Superior (IES) en las pruebas Saber Pro, con la información reportada en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), el Sistema para la Prevención de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES), el Observatorio Laboral para la Educación (OLE) y los datos de Scopus y Web of Science.	SNIES Saber Pro SPADIES OLE Scopus Web of Science

Fuente: Oficina

## 1.2. Procesamiento y sistematización de la información

Las percepciones de los actores, derivadas del ejercicio de grupos focales, encuestas, entrevistas, diálogos y foros, se procesaron mediante el apoyo del Atlas.ti, software que permitió obtener un primer agrupamiento en torno a las funciones misionales, dentro de las cuales emergieron unas categorías que se configuraron como componentes en el análisis de la información.

La unidad de análisis fue constituida por los testimonios, llamados códigos vivos o unidades de registro, los cuales se agrupan en núcleos de significado y se les asigna un código que permitirá su ubicación en la unidad hermenéutica. En coherencia con las preguntas, cada categoría o núcleo de significado se diferencia en aspectos positivos y negativos.

A partir de los resultados procesados en Atlas.ti, se procedió a realizar la lectura de las narrativas de los actores agrupados en cuatro grandes categorías: función misional de docencia, función misional de investigación, función misional de proyección y otra de soporte administrativo. Cada una de estas funciones se constituyó en ejes que permitieran la articulación de los procesos –denominados componentes– que les son inherentes a cada función. La denominación de cada eje y sus componentes emergieron del proceso participativo a partir de las narrativas de los actores.<sup>2</sup>

## 1.3. Precisiones metodológicas: fase de construcción del Plan de Desarrollo Institucional

El ejercicio metodológico se basó en una dinámica participativa abierta, crítica y pluralista de carácter permanente y continuo, mediante canales de participación

<sup>2</sup> Para ampliar la información, consultar el documento anexo.

y diálogo que permitieron el análisis, la reflexión y la sistematización de la información en un documento diagnóstico. Una vez identificadas las categorías de análisis, resultado del ejercicio de grupos focales, entrevistas y diálogos sociales, se constituyeron mesas de trabajo denominadas *colaboratorios dialógicos* inspiradas en la propuesta académica y política del *colaboratorio Pluriversos Cultura y Poder*<sup>3</sup>, que se define como un “espacio de coelaboración de conocimiento que busca trenzar la investigación y la acción, en donde el conocimiento que se construye no pretende ser universal ni generalizable, sino que es situado y democratizable”<sup>4</sup>. Así pues, una vez revisada, analizada y discutida la información derivada del diagnóstico, a través del grupo base construido para el PDI, se dio origen a la conformación de colaboratorios, los cuales estuvieron compuestos por estudiantes, docentes, funcionarios y egresados, con el fin de propender por un enfoque diferencial y plural.

Los colaboratorios dialógicos se constituyeron a partir de los cinco ejes propuestos por el equipo base de la Universidad de los Llanos, en acompañamiento de la Universidad de Caldas. Dichos ejes fueron el resultado del diagnóstico realizado, de la prospectiva universitaria y de las reflexiones en los foros con expertos en tendencias de la educación superior. En promedio, se realizaron ocho encuentros de cada uno de los diferentes colaboratorios dialógicos, con un número aproximado de 40 integrantes, en los que se buscó estructurar, a través del diálogo horizontal y descentralizado, la definición conceptual de cada eje temático, el escenario apuesta, los objetivos y los lineamientos de acción que permitieran aterrizar de manera concreta las apuestas dadas para la Universidad de los Llanos en los próximos años. De manera paralela, se crearon dos escenarios de conversación que permitieran nutrir las discusiones dadas al interior de cada colaboratorio con líderes sociales, campesinos provenientes del sur del Meta, comunidades indígenas, firmantes de la paz y el representante de los estudiantes al Consejo

<sup>3</sup> “Colaboratorio de investigación-acción que busca sumar intereses y pasiones existenciales, políticas e intelectuales para construir conocimiento sobre la acción colectiva, haciendo uso de múltiples perspectivas epistemológicas, teóricas y metodológicas de las ciencias sociales y humanas, así como de saberes que emergen desde los procesos sociales y la creatividad social”. (<https://www.colaboratoriopluriversos.org/colaboradorxs>)

<sup>4</sup> Co-laboratorio Pluriversos, Cultura y Poder. (s.f.) ¿qué es un colaboratorio?. <https://www.colaboratoriopluriversos.org/colaboradorxs>

Superior Universitario. A continuación, en la tabla 9, se hace referencia a los encuentros realizados.

**Tabla 9.** Fase 2: construcción de metas e indicadores

Espacios de participación	Actores	N.o de participantes
Apertura de los laboratorios dialógicos	Internos	35
Colaboratorios dialógicos	Internos	40
Foro sobre ideas de universidad pública en los próximos 12 años	Internos/externos	55
Conversatorio con firmantes de la paz y comunidades del sur del Meta	Internos/externos	20
Colaboratorio ampliado	Internos	112
<b>Número total de participantes</b>		<b>262</b>

Fuente: Oficina de Planeación.

## ***1.4. Retroalimentación y aprobación del Consejo Superior Universitario***

El Consejo Superior Universitario en sesión ordinaria N° 030 del 10 de noviembre de 2021 analizó en primer debate la propuesta de Plan de Desarrollo Institucional 2022 -2030, en la cual se realizaron las siguientes observaciones:

- Presentar la articulación de las metas no cumplidas del PDI 2005-2021 con las metas propuestas del PDI 2022-2030.
- Se considera oportuno agregar una meta relacionada con responsabilidad social.
- Se hace necesario evidenciar la participación universitaria.

Conforme a lo anterior, el equipo de planeación realizó los ajustes pertinentes al documento y lo presentó en la sesión ordinaria N° 031 del 7 de diciembre de 2021 para segundo debate, el cual fue aprobado por unanimidad mediante Acuerdo Superior N° 015 de 2021. En dicha sesión el Consejo Superior hizo un reconocimiento al trabajo realizado por la Institución, por hacer del proceso de construcción de la planeación estratégica uno de los más amplios y abarcales de la Universidad, a la fecha. Así mismo, se espera que el PDI se vea materializado a través de los planes de acción respectivos.

Por último, este cuerpo colegiado considera oportuno realizar una difusión amplia del PDI 2022-2030, a través del desarrollo de una pedagogía con las bases de la Universidad, durante el primer semestre del año 2022, especialmente en lo que tiene que ver con los retos y apuestas institucionales en los próximos 9 años.

**02**

**Fundamentación  
conceptual**

## **2.1. Principios metodológicos de construcción del Plan de Desarrollo Institucional**

La tendencia y el reto de la planeación de la educación se enfocan a que esta se torne más participativa, vinculante y movilizante, tanto para producir la visión de futuro y los planes, como para gestionar la difusión, el conocimiento y su implementación. Por lo anterior, se ha asumido la necesidad imperiosa de democratizar y descentrar el conocimiento a través de estrategias participativas, cuyo enfoque, además de dar un gran lugar a la participación conjunta, busca generar estrategias que permitan dar una lectura acertada al contexto y plantear posibles soluciones.

Lo anterior solo es posible en la medida en la que se establezcan y definan los siguientes principios metodológicos que guíen y sirvan como soporte de acción para la construcción del PDI y que, por tanto, permitan materializar la participación dinámica y crítica de la comunidad universitaria:

### **2.1.1. Responsabilidad social**

La Universidad de los Llanos se ha construido en virtud de las necesidades que impone el contexto regional en el que se desenvuelve, por lo que se hace indispensable situar en proyección una institución que, en diálogo amplio con los actores y colectividades, recoja los imaginarios, aspiraciones y apuestas, los cuales permitan erigir una institución que responda y aporte a la solución de los conflictos y al desarrollo regional.

### **2.1.2. Participación con compromiso social**

Orientada a la discusión dialógica de la comunidad académica y actores externos a la institución, posibilitando construir una visión integral de futuro que, en común acuerdo, impulse la construcción de universidad situada en su contexto. Así mismo, permite crear compromisos y redes de acción que le aporten a la prospectiva de la

institución y sus apuestas en el entorno regional, nacional e internacional. Para esto es indispensable tejer lazos de confiabilidad que garanticen la integración de las discusiones que se presenten, el diálogo permanente y el acceso a la información que devenga de la totalidad del proceso de construcción del PDI 2022-2030.

### **2.1.3. Pluralismo**

La universidad, como escenario de confluencia de múltiples perspectivas, experiencias y conocimientos, debe ser garante de la integración de dichas construcciones de sentido en su quehacer institucional y académico, para permitir reconocer integralmente las necesidades institucionales que se desprenden de las diversas colectividades que confluyen en ella y, a su vez, reconocer las vivencias como factor determinante en la definición de universidad y, por tanto, en la construcción de sus apuestas para el futuro.

### **2.1.4. Enfoque diferencial**

Posibilita el diálogo equitativo de los actores y grupos que integran la comunidad universitaria con actores externos que, en miras de la construcción del PDI, permita integrar las apuestas, necesidades y demandas que emergen de una lectura de la realidad multidimensional, respondiendo a la atención diferenciada y a la protección de derechos en la universidad, acordes a las particularidades.

### **2.1.5. Interculturalidad**

Como garante del reconocimiento e integración de los imaginarios y cosmovisiones que habitan la región y la institución, apostando a construir un PDI que, en diálogo equitativo, permita trazar apuestas que integren la multiplicidad de imaginarios culturales y simbólicos.

### 2.1.6. Sentido de lo público

Atendiendo a la naturaleza de la institución educativa de carácter público, y sobre la base de la autonomía universitaria<sup>5</sup>, se apuesta a la construcción colectiva del PDI, en concordancia con el sentido de apertura, el diálogo equivalente, la pertinencia situada en el contexto de la Orinoquia, la identidad institucional como sentido de pertenencia y, por tanto, el compromiso íntegro de los actores externos y la comunidad universitaria, concibiendo la Universidad de los Llanos en su función de constructora de conocimientos para comprender y transformar la realidad social.

## 2.2. Objetivos metodológicos del Plan de Desarrollo Institucional

### 2.2.1. General

Construir participativamente el PDI de la Universidad de los Llanos para el período 2022-2030 recogiendo las miradas de la comunidad universitaria y los actores de la sociedad civil, que den cuenta de una universidad pluralista, intercultural, investigativa, con sentido de lo público y situada en el contexto de la Orinoquia.

### 2.2.2. Específicos

- Determinar la metodología para la construcción del PDI.
- Crear espacios de participación que permitan conocer las percepciones y apuestas de la comunidad universitaria y la sociedad civil en miras de la construcción del PDI.

<sup>5</sup> Autonomía universitaria: Ley 30 de 1992, artículo 28. La autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia, y de conformidad con la presente Ley, reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

- Diagnosticar el estado actual de la Universidad de los Llanos en el contexto regional y nacional.
- Interpretar cuantitativa y cualitativamente la información recolectada de la comunidad académica y los actores de la sociedad civil sobre la visión prospectiva de la Universidad de los Llanos.
- Socializar y retroalimentar los lineamientos generales del PDI 2022-2030.
- Elaborar un documento que dé cuenta de la comprensión del PDI de la Universidad de los Llanos.
- Formular el PDI para el período 2022-2030.

## 2.3. Perspectiva metodológica

### 2.3.1. Enfoque metodológico

Como método de construcción y aprendizaje colectivo de la realidad, hemos asumido la investigación de acción participativa (IAP) para dar lugar a un análisis crítico con la participación de la comunidad universitaria, orientada a estimular la práctica transformadora y el cambio institucional para construir el espacio físico y simbólico que se desea y requiere. De tal modo, será indispensable involucrar la población universitaria con el fin de analizar y comprender la realidad que le afecta (problemáticas, necesidades, capacidades y recursos) y así planificar acciones y medidas que den como resultado la transformación y la mejora mediante la conciencia crítica, el empoderamiento y el esfuerzo en red.

Esta construcción colectiva, dinámica y abierta crea condiciones para la movilización universitaria por un fin único, el cual se cimienta en los siguientes procesos:

- Acercamiento a la tradición académica, el saber social y las prácticas sociales que interactúan en la realidad institucional, comprendiendo el

contexto nacional y regional, que propenda por construir un PDI 2022-2030 que incluya las necesidades de la institución y la comunidad universitaria.

- Participación abierta, dinámica y pluralista de carácter permanente y continuo que posibilite un diálogo constructivo con los entes gubernamentales, la sociedad civil y la comunidad universitaria.
- Cocreación a partir de la experiencia colectiva en pro de dinamizar los procesos inherentes a la necesidad de la región y la Universidad de los Llanos.
- Empoderamiento de la comunidad universitaria y la sociedad civil, para el mejoramiento progresivo de la Universidad de los Llanos y su impacto regional.
- Sustentación en un compromiso con miras a la transformación de los actores para el fortalecimiento de la Universidad de los Llanos en el marco del PDI 2022-2030.

### 2.3.2. Lineamientos estratégicos

**Comunicación dialógica:** en correspondencia con el principio de participación que propenda por la horizontalidad, el pluralismo y la equidad, lo cual permita el diálogo en el reconocimiento de la interculturalidad con enfoque diferencial.

**Reflexión crítica:** parte de una mirada profunda sobre la situación actual de la Universidad de los Llanos, posibilitando la emergencia de nuevos imaginarios que permitan trazar horizontes institucionales, reconociendo las visiones de diversos actores y colectivos que se encuentran en la vida universitaria.

**Lectura permanente del contexto:** situando la institución en el contexto nacional, regional y local, lo cual permita tejer lazos con otras comunidades académicas en diálogo interdisciplinar. Así mismo, ubicar la Universidad en relación con las apuestas y retos de la educación superior pública en Colombia, en correspondencia con la reflexión crítica y el diálogo permanente con la comunidad universitaria.

**Identidad institucional:** implica el empoderamiento de la comunidad universitaria y los actores externos, por lo que se direcciona a la construcción colectiva de la institución, la cual incluye una pluralidad de visiones, por lo que las apuestas a

futuro se encuentran relacionadas con un sentido de pertenencia y un reconocimiento de lo que somos como institución en el marco de una nueva noción de universidad, en correlación con los fines misionales.

## 2.4. Fases del proceso metodológico del Plan de Desarrollo Institucional

El proceso de elaboración del PDI considera varios momentos metodológicos:

### 2.4.1. Fase 1: bases estratégicas: comunicación dialógica como garantía y compromiso

- **Análisis situacional:** implica un balance diagnóstico que consulte la trayectoria institucional y dé cuenta de su situación actual. El análisis situacional parte de la revisión documental que se complementa con la consulta de la percepción sobre la vida universitaria por parte de los diferentes actores tanto internos como externos.
- **Análisis de prospectiva y de tendencias:** corresponde al análisis del contexto regional, nacional e internacional, así como al análisis de los retos y tendencias que enfrenta la educación superior y los diferentes saberes y disciplinas en el mediano y largo plazo.
- **Visiones y sentidos de la Universidad de los Llanos:** se refiere a los distintos puntos de vista y propuestas acerca del futuro de la Universidad, así como a sus ejes misionales y de apoyo, considerando la diversidad y la pluralidad de los actores institucionales.
- **Definición y priorización de temas estratégicos del PDI:** precisa la identificación y priorización de los temas más relevantes que emergen de los procesos de reflexión anteriores. En esta etapa se priorizan los temas con base en los diferentes niveles de consenso-disenso y se definen las orientaciones generales.

## Plan de Desarrollo Institucional 2022-2030

- **Análisis de los temas estratégicos:** requiere identificar la situación actual o línea base de la institución en relación con los temas estratégicos, estableciendo el vínculo con los diferentes ejes misionales para asegurar el impacto académico y social de la Universidad.

### **2.4.2. Fase 2: diseño y formulación del Plan de Desarrollo Institucional**

- Escenario apuesta de la Universidad para el período de vigencia del PDI (2022-2030).
- Marco estratégico:
  - › Temas estratégicos: temas priorizados en función de los ejes misionales de la Universidad.
  - › Objetivos estratégicos: objetivos que definen propósitos generales en relación con los temas estratégicos priorizados.
  - › Acciones estratégicas: orientaciones generales que permiten especificar las acciones para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos.
- Definición de metas generales e indicadores estratégicos:
  - › Identificación de referentes y definición de indicadores estratégicos.
  - › Definición de metas e indicadores por temas estratégicos.



# 03

## Formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2022-2030



### 3.1 Escenario apuesta

Con este PDI, en el año 2030 la Universidad de los Llanos, comprometida con la formación científica y ciudadana, como institución de educación superior pública y patrimonio social de la región de la Orinoquia, será reconocida por su excelencia académica a nivel nacional e internacional, por la transparencia en su quehacer institucional y porque su condición pluriversa e intercultural le ha permitido consolidar relaciones de confianza con la comunidad académica interna, los actores, los sectores y las dinámicas del contexto con quienes, desde un enfoque diferencial y de inclusión, ha enriquecido su práctica pedagógica e investigativa, pertinente con las necesidades del contexto y su comunidad en pro de construir una región sustentable y en paz.

### 3.2. Ejes temáticos

Los ejes se constituyen como los pilares fundamentales que soportan el escenario apuesta de la Universidad, construido de manera colectiva para el PDI 2021-2030. Asimismo, conforman un entramado en el que se funden las funciones misionales de la Universidad permeadas por los valores de la equidad, el compromiso con la paz como expresión de la sustentabilidad de la vida, la solidaridad y la confianza. Esta perspectiva implica la integración de lo inter y de lo transdisciplinar, sin rigidez jerárquica, la cual propicie la interactividad académica entre los diferentes grupos, colectivos y unidades existentes en la institución. Con la estructuración de los ejes se propician:

- Procesos colectivos a través del diseño de programas y proyectos en los que se articulen unidades académicas, disciplinas, profesiones y funciones misionales en torno a temas y problemas de interés común.
- Alianzas entre facultades, con otras universidades, entre redes académicas, instituciones y organizaciones sociales.

- Espacios interdiscursivos de encuentro, de debate y de construcción social. Los ejes son cinco:
  1. Pluralismo epistemológico, formación integral y aprendizaje.
  2. Excelencia académica para la transformación y el desarrollo sustentable de la realidad social de la región.
  3. Investigación para la integración del conocimiento y el empoderamiento.
  4. Proyección para la integración local/global en escenarios de paz.
  5. Gestión académica transparente y eficiente para la consolidación de la confianza institucional.

#### 3.2.1. Pluralismo epistemológico, formación integral y aprendizaje

##### Conceptualización

Se requiere un repertorio de reflexiones alrededor de las transformaciones que la ciencia, el saber y sus formas de divulgación y la educación han sufrido en el siglo XXI, con el fin de comprender sus orientaciones, sus búsquedas y sus aperturas. Lo anterior, de cara a reconocer en estas dinámicas ciertas reconfiguraciones que conllevan desafíos institucionales cada vez más audaces, que los tiempos contemporáneos (fluidos, vertiginosos, casi etéreos) traen consigo en medio de incertidumbres para las que la humanidad no estaba preparada, pero también para consagrar la vuelta a la mirada sobre el territorio y las comunidades con el propósito de insistir en asuntos que han quedado postergados (desarrollo, justicia social, educación, salud, servicios públicos, conflictividad social) y que, a pesar de los esfuerzos igualitarios de las democracias liberales, aún constituyen verdaderos obstáculos para los ciudadanos en regiones, como los Llanos orientales, atravesadas por problemáticas de diferente naturaleza: violencias, pobreza, concentración territorial, gamonalismo, narcotráfico, desplazamientos, entre otras.

Este preámbulo incita a exponer, con vistas a definir criterios conceptuales y analíticos relacionados con el eje respectivo en la actualización del PDI de la Universidad de los Llanos, un repertorio de interrogantes susceptibles de debatir en conjunto sobre aspectos tales como pluralismo epistemológico, interculturalidad y construcción de paz, tan en boga en la retórica académica y administrativa en la actualidad, pero, por lo mismo, tan simplificados y alejados de las expectativas y necesidades concretas de la comunidad en general.

Tales inquietudes podrían ser: ¿cómo posibilitar un mejor diálogo entre los diferentes formatos culturales de los actores institucionales (profesores, estudiantes, personal administrativo), en el marco del reconocimiento de las diferencias (étnicas, sociales, de género o de otra índole) y de identidades difusas en sociedades contemporáneas?, ¿de qué manera se podría garantizar la inclusión de saberes tradicionales y no académicos en el debate académico misional y las dinámicas de la vida universitaria?, ¿de qué manera la academia contribuye a la construcción de una paz estable y duradera a partir de sus obligaciones misionales?, ¿cómo transitar de la multidisciplinariedad o yuxtaposición de saberes al carácter inter e incluso transdisciplinar en la producción de conocimiento?, ¿cómo avanzar hacia la preocupación por las respuestas locales, más allá de las incursiones y angustias globales?

En ese sentido, a continuación, se propone un acercamiento a la definición de algunas categorías esenciales para la definición del eje estratégico en el marco del PDI:

**Pluralismo epistemológico:** aparte de la yuxtaposición de formas de saber y hacer ciencia, el pluralismo epistemológico se puede entender en relación con una serie de teorías que consideran que la ciencia no es un saber acabado y cerrado, sino que debe apuntar a la comprensión de una realidad multidimensional sin pretensiones definitivas y en constante reacomodación. Apunta, así mismo, a una concepción inter/trans (e incluso in) disciplinaria que rebase el pensamiento simplista y reduccionista de herencia positiva, que además reconoce las contradicciones de la realidad en las que operan la casualidad y el desorden. Términos como no linealidad, fractalidad, dialogicidad, flexibilidad o entropía hacen parte de los lemas de batalla de las ciencias de la complejidad, pero también el sentido crítico que debe la legitimación científica a favor de sectores dominantes y evada problemas sociales como hambre, pobreza o desigualdad.

Se trata de un modo emergente de producir conocimiento que no se identifica con la investigación tradicional, cuyo carácter es disciplinar, homogéneo y jerárquico, a favor de un modo transdisciplinar, heterogéneo y heterárquico, que implica nuevas estrategias de gestión, nuevos procedimientos y nuevas formas de organización.

**Interculturalidad:** que rebasa el concepto de cultura, no solo como producto o acumulado histórico, como legado o como forma de distinción social que tensiona civilización y barbarie, pero que no ve suficiente el concepto de multiculturalismo que se restringe a la evidencia de múltiples formatos culturales en el territorio. Entendida la cultura en este marco como significado que da sentido a la vida y que, en ese orden de ideas, es fundamental para la supervivencia humana. El diálogo entre diversas culturas, su interacción, reconocimiento y valoración de las diferencias (sociales, étnicas, económicas, de género, corporales, lingüísticas, o de otra índole) es fundamental para educar desde el discurso de la aceptación, de la tolerancia y de la hospitalidad hacia nuestras diversidades. Puede que ello no baste, pero es un paso ineludible en el proceso de aprender a convivir con nuestras diferencias, lo que constituye un compromiso institucional y social dinámico y horizontal.

**Diálogo de saberes:** inclusión de saberes locales, ancestrales, populares e indígenas como formas válidas de producción de saber. Se trata de lograr un enfoque en los problemas locales antes que en la producción científica externa a los intereses de las comunidades, con contextualización desde, en y para los territorios. El diálogo de saberes, así visto, aporta la comprensión de las relaciones de poder que están en la base de la producción de los conocimientos y las decisiones que se originan y ofrecen sentido ético, social y político que dinamiza las acciones educativas.

**La construcción de la paz:** se trata de la constitución de acciones que propenden por el pluralismo, el cual requiere una dramaturgia social que mueva no solo las significaciones y sus jerarquías, sino los sentimientos y las emociones humanas. Al posibilitar la aceptación dialógica entre partes, se favorece también el intercambio de ideas y visiones, es decir, una forma plural de gestar democracia, desde la cual las ideas deben discutirse en un marco cooperativo y mutuamente enriquecedor, en un ejercicio de pluralismo argumentativo orientado hacia la consecución del bien común, con la participación de la comunidad universitaria, y un respeto por las diferencias que permita cimentar proyectos comunes.

### Escenario apuesta

En el año 2030, la Universidad de los Llanos será regional, nacional e internacionalmente reconocida por su compromiso con los procesos de transformación social requeridos a través de sus funciones misionales para alcanzar una sociedad equitativa con enfoque intercultural, incluyente y preocupada por la construcción de paz en todos sus niveles, que reconoce las desigualdades sociales, las diversidades de todo tipo y es respetuosa con los valores de la democracia y el desarrollo sustentable regional.

- **Objetivo 1:** impulsar misionalmente el debate intercultural a nivel institucional, local y regional en términos académicos, administrativos y sociales.  
**Lineamiento 1.1:** impulsar la creación de nuevos programas académicos de grado y posgrado en temas asociados con las humanidades, el arte y las culturas, haciendo énfasis en las necesidades del contexto.
- **Objetivo 2:** avanzar hacia la consolidación de una Universidad de los Llanos con enfoque intercultural, teniendo como sustento las necesidades, experiencias y expectativas de los contextos en los territorios.  
**Lineamiento 2.1:** actualizar y fortalecer los programas académicos existentes con enfoque intercultural, teniendo en cuenta la diversidad de posturas epistemológicas y sociales existentes en los contextos de la Orinoquia.
- **Objetivo 3:** reconocer la diversidad de formas de producir, gestionar y apropiar socialmente el conocimiento en los contextos sociales y culturales de la Orinoquia, incluidos los ancestrales, rurales y populares.  
**Lineamiento 3.1:** desarrollar líneas de investigación y proyección social dirigidas a satisfacer las necesidades del contexto orinoquense en materia social, cultural y política.
- **Objetivo 4:** estimular procesos desde los diferentes escenarios institucionales y fines misionales que confluyan hacia la construcción de una sociedad pacífica, incluyente, democrática y justa.  
**Lineamiento 4.1:** estimular el debate sobre ciencia de frontera, de manera permanente, en términos teóricos y metodológicos a través de eventos, programas de investigación y proyectos puntuales.

- **Objetivo 5:** impulsar el reconocimiento de las diversidades de cualquier origen (funcional, étnico, sexual, social, ideológico) en espacios académicos, culturales, administrativos y sociales.  
**Lineamiento 5.1:** fomentar el debate sobre las diversidades (funcional, étnica, social, sexual, ideológica, lingüística, entre otras) y establecer políticas concretas para su visibilización en la comunidad académica.
- **Objetivo 6:** reconocer el diálogo como instrumento privilegiado para solucionar problemas de convivencia pacífica, con el fin de construir colectivamente escenarios de armonía y pluralidad.  
**Lineamiento 6.1:** propiciar la participación de las comunidades de las regiones interculturales en la definición de las disciplinas que conformarán su currículo a partir de la experiencia de sus saberes, garantizando la promoción precisa de las necesidades y principales problemas que aquejan a sus comunidades.

### 3.2.2. Excelencia académica para la transformación y el desarrollo sustentable de la realidad social de la región

#### Conceptualización

La excelencia académica es un proyecto inacabado y de búsqueda constante por parte de la institución universitaria. Se traduce en criterios de calidad que, en principio, van orientados a determinar la coherencia entre lo que anuncia la Universidad en sus procesos de formación, la forma como los miembros de la Universidad los asumen y el impacto de estos en la realidad.

Ahora bien, la educación superior debe estar orientada a generar las condiciones en que es posible la transformación de la realidad. De ahí que la Universidad que se quiere consolidar en los próximos 10 años tiene como característica ser un escenario de apertura y de debate en torno a la realidad social de la región. Aquí, la conexión entre la Universidad y la sociedad hace parte de las preguntas inherentes a la consolidación de los criterios de calidad que soportan la excelencia académica institucional. Unillanos tiene un compromiso indiscutible con la reivindicación, reconocimiento y empoderamiento de los saberes y, por ello, ve en aquellos el soporte fundamental para que, como dice Carlos Augusto Hernández,

el tratamiento de los problemas sociales no sea asumido por la Universidad como simples contenidos ideológicos<sup>6</sup>

A partir de lo establecido en el primer eje, es importante entender que el proyecto formativo de Unillanos debe implicar el reconocimiento, la aprehensión y la construcción de saberes que permitan aportar al desarrollo de una sociedad democrática, basada en principios de equidad y justicia social.

En principio, las herramientas que tiene la Universidad son las de la formación, donde está vinculada la función docente. De ahí que hablar de excelencia académica implique la pregunta no solo por propiciar aperturas curriculares, sino por dar respuesta a la formación de un ser humano libre, crítico y con capacidades para actuar en el territorio y con el criterio y la visión que da el diálogo con escenarios internacionales de educación superior.

Además, la excelencia académica debe implicar la pertinencia, la duración y el sentido de la oferta académica, tanto de pregrado como de posgrado, en el más alto nivel, coherentes con la nueva dinámica de la sociedad y de las empresas.

Por supuesto, lo anterior supone tener en cuenta uno de los mayores factores de calidad, como es la cualificación docente (formal y no formal), y una apuesta por integrar el currículo, pensar globalmente, tener flexibilidad administrativa con respecto a los procesos misionales y el bilingüismo, no solo como un elemento de comunicación, sino como un elemento de generación y transferencia del conocimiento.

### *Escenario apuesta*

En el año 2030, la Universidad de los Llanos será reconocida como una institución pública de excelencia académica, acreditada de alta calidad que, mediante la formación integral de su comunidad académica, fomenta la transformación y el desarrollo social en términos humanísticos, innovadores e investigativos y de proyección social de la Orinoquia colombiana, con perspectiva sostenible, ecoglobal, diversa y compleja.

<sup>6</sup> Educación superior, sociedad e investigación. Capítulo 1: Universidad y excelencia.

- **Objetivo 1:** formular e implementar una política de excelencia académica orientada por principios de pluralismo, interculturalidad, inclusión, respeto y pertinencia en la oferta y en los procesos de formación de los programas de pregrado y posgrado que ofrece Unillanos en la región de la Orinoquia y en el país.

**Lineamientos 1.1:** consolidar una política de excelencia académica y autoevaluación en el sistema de aseguramiento de la calidad de los programas de pregrado y posgrado, en sus procesos de registros calificados y acreditación de alta calidad.

**Lineamiento 1.2:** elaborar e implementar una política de desarrollo académico para fortalecer y crear programas de pregrado y posgrado con diversas metodologías que propendan por la formación integral de los estudiantes, con visión global para la transformación social de la región y el país.

- **Objetivo 2:** construir una política docente orientada por principios de pluralismo, interculturalidad, inclusión, respeto y pertinencia que favorezcan el desarrollo profesional, la formación y la capacitación para la construcción institucional de una comunidad docente con fortaleza académica, en correspondencia con las demandas de la sociedad del conocimiento y de la realidad de la región y el país.

**Lineamientos 2.1:** formular e implementar una política de ampliación de la planta docente de carrera y ocasionales, conforme a las necesidades de docencia, investigación y proyección.

**Lineamientos 2.2:** elaborar e implementar un plan institucional de formación académica posgradual de docentes de carrera y ocasionales.

**Lineamientos 2.3:** elaborar e implementar un plan de capacitación docente en los dominios del conocimiento, la enseñanza, el aprendizaje, las nuevas tecnologías en educación y en una lengua extranjera.

- **Objetivo 3:** construir e implementar una política curricular de formación integral con principios de calidad, pluralismo, interculturalidad, inclusión, respeto y pertinencia, que consolide un modelo pedagógico para los procesos de formación de estudiantes de programas de pregrado y posgrado, con una mirada crítica y reflexiva de las tendencias del conocimiento en las áreas y campos de formación.

**Lineamiento 3.1:** implementar un modelo pedagógico que fortalezca los procesos de formación desde el currículo, que impacte la realidad social a

través de las prácticas y consolide procesos de construcción y divulgación del conocimiento a nivel nacional e internacional.

**Lineamiento 3.2:** establecer lineamientos institucionales para elaborar y fortalecer los programas académicos de pregrado y posgrado, con currículos flexibles que favorezcan la formación integral, el desarrollo de capacidades comunicativas, la inclusión, el reconocimiento de las culturas, de las lenguas originarias, de los saberes y de la tradición académica.

**Lineamiento 3.3:** establecer una estrategia de formación en lengua extranjera que permita el diálogo intercultural y la movilidad de nuestros estudiantes.

**Lineamiento 3.4:** establecer y consolidar una estrategia de educación para la vida en procesos de formación integral, profundización e investigación para la población egresada de la Universidad de los Llanos.

### ***3.2.3. Investigación para la integración del conocimiento y el empoderamiento***

#### *Conceptualización*

La Universidad de los Llanos concibe la investigación como un proceso de relevancia social y como eje articulador de la docencia y la extensión, lo que significa que la producción y la difusión de conocimientos deben servir a los procesos de construcción de región y nación, así como al desarrollo de la cultura; además, se hace explícito en las normas institucionales (Acuerdo Superior N.º 026 de 2000) que el sistema de investigación de la Universidad de los Llanos forma parte del Sistema Regional y Nacional de Ciencia y Tecnología.

La construcción de nación desde los territorios, en paz, con justicia y con equidad pasa por conocer y reconocernos, saber lo que somos, nuestra verdadera potencialidad, qué tenemos y qué problemas nos agobian y cómo, de la mano de la ciencia, la tecnología y la innovación, podemos avanzar en soluciones sostenibles, sensatas y pertinentes.

La investigación como función estratégica para la región y el país en las universidades públicas regionales que se deben a sus territorios, como es el caso de Unillanos, sin olvidar el acervo científico y humanista acumulado históricamente, permite activar uno de los ejes misionales que garantiza el desarrollo científico y

tecnológico; es así como las universidades han sido llamadas a ser las principales generadoras del conocimiento, mediante el ejercicio investigativo de sus profesores y la interacción de sus comunidades con pares de instituciones de otras latitudes.

La propuesta de actualización del PEI 2021 propone textualmente: “La investigación determina el futuro de los procesos formativos y el impacto en el contexto territorial. El planteamiento de proyectos investigativos debe arrojar resultados que contribuyan en la solución de problemas sociales en diferentes contextos, así mismo, apoyar la calidad de la docencia y la proyección social, a partir de la generación de nuevos conocimientos y el fortalecimiento del pensamiento crítico, la creatividad y la innovación” (PEI, p. 9).

Es de resaltar como una fortaleza el hecho de que, en los últimos años, Unillanos ha trabajado en una Agenda Institucional de Investigaciones (2020) liderada por la Dirección General de Investigaciones, mediante un proceso que contó con la participación directa de directores de los centros de investigación, directores de los programas curriculares, docentes investigadores y estudiantes que participan en los grupos de investigación de las cinco facultades de la Universidad, que incluyen ocho áreas de investigación institucionales, a saber: 1) ciencias exactas y naturales; 2) ciencias agrícolas, desarrollo rural y agroindustrial; 3) biodiversidad, medioambiente y desarrollo sostenible; 4) gestión y desarrollo económico y organizacional; 5) ciencias humanas, sociales y educación; 6) ingeniería, tecnología e innovación; 7) ciencias animales y veterinarias, y 8) ciencias de la salud. Dicha propuesta se orienta a fortalecer los procesos de generación y apropiación del conocimiento, realizados desde los diferentes centros de investigación y, desde allí, se contempla el desarrollo interdisciplinario de los grupos de investigación bajo una visión compartida de futuro, que integre las capacidades investigativas para la ejecución de programas y proyectos, desarrollo tecnológico e innovación. Se aclara que algunas consideraciones y recomendaciones de la Agenda Institucional de Investigaciones (2020) han sido tenidas en cuenta en este proceso dialógico sobre el eje investigación.

Para Unillanos es claro que mediante la investigación científica, desde la Universidad, no solo se produce conocimiento y se proponen soluciones a problemas y preguntas de investigación, también se pueden desarrollar habilidades investigativas y el pensamiento científico que posibilitan la formación de un profesional integral; por ello, son claves las prácticas pedagógicas, los cambios curriculares y los estímulos

hacia los estudiantes para que se involucren en actividades de investigación desde su temprana formación. Por tanto, la investigación bien planeada y ejecutada se constituirá en un motor y un aporte beneficioso para el desarrollo regional y nacional. Unillanos se sumará a ese propósito con pertinencia, si se consagra al análisis, diagnóstico y solución de problemas sociales, culturales y económicos de las comunidades que la sustentan.

El PEI 2021 plantea como propósitos de la formación y el desarrollo de la investigación en Unillanos:

- Generar la cultura de la investigación, la innovación y la creación artística y cultural, en consonancia con las necesidades del contexto territorial.
- Establecer la formación investigativa como proceso transversal, en todos los programas del desarrollo académico y profesional.
- Generar procesos de investigación e innovación pertinentes y de calidad, para la consolidación de semilleros y grupos de investigación en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Fortalecer las capacidades institucionales y regionales en materia de ciencia, desarrollo tecnológico e innovación, como apoyo a los objetivos y política pública formulada por las entidades y organismos regionales, nacionales e internacionales.
- Establecer estrategias articuladas con las políticas nacionales e internacionales que permitan el fortalecimiento del sistema de investigación y el desarrollo de actividades de ciencia, tecnología, innovación y creación en la Universidad de los Llanos.
- Fomentar las concepciones y prácticas investigativas, de innovación y creación desde la inter, multi y transdisciplinariedad, como proceso fundamental para la creación y consolidación de redes de conocimiento, así como para la participación en trabajos colaborativos a nivel regional y nacional.
- Fortalecer la presencia en el territorio mediante la implementación de acciones transformadoras a partir de la investigación, el desarrollo

tecnológico y la innovación, que impacten en la sostenibilidad del entorno (PEI, p. 14).

En consideración de lo anterior, la aspiración del PDI, relacionada con el eje denominado investigación para la integración del conocimiento y el empoderamiento, nos conduce a actualizar y perfeccionar la estructura institucional para desarrollar la investigación, renovando normas sobre dicha función, a reforzar la gestión de los semilleros y grupos de investigación, a fortalecer los programas de pregrado y posgrado, a aumentar la capacidad para crear y trabajar de manera colaborativa e interdisciplinaria en redes científicas y de gestión del conocimiento (locales y globales), a la captación y retención del mejor talento y a la producción de conocimiento nuevo, pertinente al territorio de la Orinoquia.

Finalmente, además de la generación, la institución tendrá que ocuparse de la apropiación social del saber forjado, asegurando la transferencia de conocimientos de frontera a quienes lo requieran en el territorio y otros ámbitos, procurando orientar con sus resultados sobre planes, políticas y decisiones gubernamentales. Todo lo anterior, sin olvidar que la medición de la calidad o, si se quiere, el estatus de la acreditación de la Universidad de los Llanos pasa por la validez y visibilidad de la investigación que ella gestione y por el conocimiento original que produzca. Por lo tanto, es recomendable mejorar los procesos de evaluación y de gestión de la información, así como los indicadores sobre el trabajo investigativo.

En ese sentido, se hace necesario alcanzar de forma plena el monto presupuestal dedicado legalmente a la función de investigación, incluido en el Artículo 73. Presupuesto de bienestar institucional e investigación. Universidad de los Llanos del Acuerdo Superior N.º 003 de 2021 (abril 08 de 2021), por medio del cual se expide el Estatuto General de la Universidad de los Llanos, que reza:

“Artículo 73. ... La Universidad destinará por lo menos, el equivalente al cuatro por ciento (4 %) del presupuesto inicial de funcionamiento para el desarrollo de proyectos de investigación”.

### *Escenario apuesta*

En el año 2030, Unillanos habrá logrado consolidar el sistema de investigaciones articulado con la formación y extensión, desde una visión compartida de comunidad

universitaria, manteniendo vínculos robustos e intercambios significativos con diversos actores sociales, productivos y gubernamentales del entorno regional y de las comunidades científicas nacionales y globales.

- **Objetivo 1:** estructuración e implementación de la Vicerrectoría de Investigaciones y Extensión.
  - Lineamiento 1.1:** actualizar la normativa del sistema de investigaciones de la Universidad de acuerdo con las necesidades regionales, nacionales y miradas internacionales.
  - Lineamiento 1.2:** articular el marco normativo y los procedimientos apropiados para el desarrollo de dependencias.
  - Lineamiento 1.3:** definir los planes y programas requeridos en los campos estratégicos de cada función misional, de modo participativo, desde la comunidad académica.
  - Lineamiento 1.4:** crear una unidad de servicio y apoyo administrativo para el perfeccionamiento, formulación, estructuración, desarrollo y ejecución de programas y proyectos de investigación y extensión, que se constituya en soporte permanente para los investigadores.
  - Lineamiento 1.5:** creación del Comité de Ética de la Investigación como organismo asesor de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión.
- **Objetivo 2:** fortalecer los programas de posgrado (maestrías y doctorados) y establecer estrategias de articulación con el sistema de investigaciones.
  - Lineamiento 2.1:** definir políticas institucionales para la creación, apertura y colaboración de programas de posgrado.
  - Lineamiento 2.2:** crear programas de becas para estudiantes de pregrado y posgrado (programas de estímulos y recursos para auxiliares de investigación, auxiliares docentes y estudiantes participantes en semilleros y grupos de investigación).
  - Lineamiento 2.3:** fortalecer las líneas de profundización afines con las líneas de investigación de los semilleros y grupos de investigación, para la articulación curricular y pedagógica de grado a posgrado.
  - Lineamiento 2.4:** establecer una estrategia de financiación para los proyectos de los programas de pregrado y posgrado.
  - Lineamiento 2.5:** desarrollar programas de apoyo y estímulos financieros para los estudiantes de posgrado que participen en la modalidad de auxiliar docente o investigativo.

- **Objetivo 3:** fortalecimiento y definición de políticas, puesta en marcha de programas, estrategias de fomento y modalidades de sustento a los grupos de investigación.
  - Lineamiento 3.1:** implementar estrategias de fomento, estímulo, cualificación y modalidades de sostenimiento de los grupos de investigación.
  - Lineamiento 3.2:** gestionar e institucionalizar el edificio o unidad de investigaciones de la Universidad de los Llanos que reúna a los grupos de investigación, organizando laboratorios especializados y comunes que potencien las capacidades institucionales.
  - Lineamiento 3.3:** fortalecer la capacidad instalada de los grupos de investigación, tanto con recursos internos como externos, a través de una articulación efectiva con la administración de la Universidad.
- **Objetivo 4:** Consolidar un programa de investigación formativa desde los programas de grado con ajustes curriculares pertinentes en cuanto a líneas de profundización, semilleros de investigación y estímulo de talentos hacia la formación posgradual dentro y fuera de la institución. Tradicionalmente, la formación ha sido transmitida de manera teórica, es decir, una formación investigativa (FI), sin embargo, la naturaleza de estos conocimientos se beneficia de un enfoque más práctico, como la investigación formativa (IF), que vea más el aprendizaje y la vivencia formativa integral desde el lugar del estudiante, apoyando procesos teórico-prácticos aplicados de forma individual. Se sabe que los estudiantes que practican la IF adquieren una visión general del proceso que se va perfeccionando con la experiencia, además de contribuir a una visión ética y a adquirir una identidad como investigadores, lo que muestra ventajas de calidad en su formación.
  - Lineamiento 4.1:** estructuración curricular de las líneas de profundización en los programas de grado.
  - Lineamiento 4.2:** desarrollar propuestas que visibilicen la formación investigativa e investigación formativa en la estructura curricular de los programas de pregrado y posgrado.
  - Lineamiento 4.3:** destinar recursos al sistema de investigación que garanticen la promoción de las líneas de profundización presentadas por los grupos de investigación y aprobadas por los comités de programa, a través de programas de investigación.

- **Objetivo 5:** estructuración funcional del programa de relevo generacional de jóvenes investigadores formados desde los grupos de investigación, acompañando su trayectoria formativa.

**Lineamiento 5.1:** apertura de una convocatoria docente exclusiva para el programa de relevo generacional.

**Lineamiento 5.2:** crear escuelas de formación al interior de los grupos de investigación que permitan cualificar los procesos de formación investigativa para futuras vinculaciones, con el fin de no perder el talento joven.

**Lineamiento 5.3:** priorización y acompañamiento en los procesos de becas y convocatorias nacionales e internacionales para el talento humano formado en la Universidad de los Llanos, en especial para aquellos que hubieran participado en los procesos o actividades de investigación.

**Lineamiento 5.4:** establecer una convocatoria para la financiación de estancias posdoctorales de apoyo a los grupos de investigación, para la vinculación de egresados de la Universidad de los Llanos o integrantes de grupos de investigación que cuenten con formación doctoral de alto nivel.

- **Objetivo 6:** establecer estrategias funcionales concretas para la comunicación y apropiación social del conocimiento, la transferencia de ciencia e innovación a nivel territorial y global y ciencia abierta (editorial, producción multimedia y TIC, revistas, visibilidad institucional en redes y bases de datos).

**Lineamiento 6.1:** estructurar las convocatorias de proyectos de investigación, permitiendo un mayor reconocimiento de productos asociados a la apropiación social del conocimiento y a la innovación.

**Lineamiento 6.2:** ajustar los procedimientos para el reconocimiento de productos de apropiación social e innovación incluidos en el decreto 1279.

**Lineamiento 6.3:** implementar estrategias de apoyo tanto en recurso humano como financiero para las revistas de la Universidad.

**Lineamiento 6.4:** cualificar el repositorio institucional y definir estrategias para dar mayor visibilidad y difusión de la producción de los grupos de investigación a través de la implementación de un ecosistema de ciencia abierta que incluya herramientas como los Current Research Information Systems (CRIS) y los repositorios de datos abiertos.

- **Objetivo 7:** retomar iniciativas previas y poner en marcha las redes con múltiples actores, con nodos en todos los municipios de la Orinoquia, los observatorios locales y los centros de pensamiento en los territorios. Ello permitirá identificar dinámicas sociales y económicas, definir problemas desde el territorio, participar en la formulación de estrategias de intervención mediante el diálogo amplio y la retroalimentación desde las bases socioeconómicas, étnicas, comunitarias, raizales, entre otras (véase libro *Visión de visiones: Orinoquia*).

**Lineamiento 7.1:** estructurar el marco normativo y procedimental para el fortalecimiento y la creación de las redes, los observatorios y los centros de pensamiento en los territorios.

**Lineamiento 7.2:** establecer mecanismos claros de seguimiento y sostenibilidad de las redes, observatorios y centros.

- **Objetivo 8:** articular funcionalmente el sistema de investigaciones con el sistema de internacionalización y relaciones internacionales (OIRI) en cuanto a estrategias, planes y programas de internacionalización para la investigación y los investigadores.

**Lineamiento 8.1:** establecer mecanismos claros de pasantía, intercambios de entrada y salida, cooperación, capacitación, participación en eventos y visitantes externos nacionales e internacionales.

**Lineamiento 8.2:** fortalecer la cooperación institucional entre el sistema de investigaciones y el sistema de internacionalización y relaciones internacionales.

- **Objetivo 9:** crear por lo menos un centro de investigación, desarrollo tecnológico e innovación de la Unillanos, al que se adscriben programas de pregrado y posgrado, que permita establecer relaciones de la Universidad con las empresas y las comunidades emprendedoras, así como con los gremios regionales para aplicar, transferir y desarrollar metodologías pertinentes y ofrecer espacios de práctica y generación de innovaciones sustentables en armonía con los recursos y las condiciones sociales y ambientales.

**Lineamiento 9.1:** establecer el desarrollo normativo para la implementación de incentivos de profesores e investigadores que gestionen proyectos externos.

**Lineamiento 9.2:** participar en las convocatorias del sistema general de regalías, articulando fortalezas institucionales en un macroproyecto institucional que permita la creación de un centro de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.



**Lineamiento 9.3:** lograr articulaciones efectivas con los centros regionales y nacionales que potencien los ejercicios desarrollados en el centro de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (IDTeI).

### **3.2.4. Proyección para la integración local/global en escenarios de paz**

#### *Conceptualización*

El eje estratégico de la proyección social local/global en escenarios de paz se construye bajo el entendido que la paz va más allá de la dicotómica relación paz-guerra. Es, pues, el reconocimiento polisémico de las relaciones que, en el sentido humano (Calderón, 2009) representan conflictos manifiestos en una relación triádica paz-violencia-humanidad como parte de la historia, según el autor, dado que son sistemas vivos que buscan objetivos comunes o disímiles.

En este sentido, asumir procesos de paz implica el reconocimiento del conflicto de intereses en pugna que han llevado a confrontaciones violentas y armadas en el contexto colombiano y que históricamente han desconocido los principios de una ética de mínimos (Cortina, 2002), que implican dignidad, autonomía y libertad como constitutivos del bien individual y colectivo. Al acuerdo final para la terminación del conflicto, suscrito entre el gobierno del presidente Santos y las FARC-EP, en el año 2016, se le atribuyen varias derivaciones como paz imperfecta (Muñoz, 2001), conflicto no resuelto, paz transformadora, paz e impunidad, paz y oportunidad, paz sostenible. Todas ellas dan lugar a pensar en el carácter constitutivo de los sujetos participantes en los conflictos, pero también, en las posibilidades y capacidades para construir acuerdos. Es decir, dan lugar a contemplar las *paces*, en plural y en un marco diverso, situado, en correspondencia con las particularidades de los conflictos que también son propios de los colectivos.

Ahora bien, dentro del proceso de paz construido en el año 2016 hay un elemento fundamental que vale la pena resaltar y es la Reforma Rural Integral en el Acuerdo 1, para reconocerle su carácter participativo y colaborativo desde formas alternativas de construcción territorial basadas en el reconocimiento de la importancia de la economía campesina, familiar y comunitaria, "en coexistencia y articulación complementaria con otras formas de producción" (CEPDIPO, 2020).

En este panorama, la Universidad es un sujeto activo que debe contribuir, desde la investigación y la acción social, para construir caminos con las comunidades que hagan viables estos acuerdos, en donde no solo haya dicha coexistencia y articulación, sino la comprensión territorial de las paces (en plural), como alternativas colectivas e individuales que ayudan en la reconstrucción del tejido social para preservar sus valores culturales y sociales, en correspondencia con la preservación de los territorios.

Como corolario y asumiendo los campos de acción contemplados en el Acuerdo Superior N.º 021 de 2002, a modo de eje estratégico, la proyección social se conceptualiza como toda intervención originada a partir de las iniciativas de funcionarios miembros de la comunidad académica, en el marco de los principios y políticas institucionales que le permiten integrar sus funciones sustantivas de la investigación o docencia realizadas en el ámbito interno institucional, externo-local, regional, nacional y global, con el propósito de contribuir a la generación y mantenimiento del desarrollo sostenible, la transformación pacífica o no violenta de los conflictos, la justicia social, así como, los impactos, aportes y determinantes sociales para el cumplimiento de la Agenda 2030, a través de los distintos campos de realización establecidos institucionalmente.

#### *Escenario apuesta*

La prospectiva de la proyección social es la generación de información y de espacios de diálogos internos que muestren resultados para mejorar la divulgación de los estudios en el territorio, la cual tiene un porcentaje de apropiación muy baja (5 %-10 %). De otra parte, la divulgación de lo que se hace en la institución con apoyo de cooperación nacional e internacional hace a la Universidad socialmente competente, ligada al desarrollo y con apuestas por la región, condición que contribuye a mejorar las políticas públicas, conectadas y en interacción con redes y alianzas globales para el fortalecimiento institucional.

Los trabajos en problemáticas del territorio, la interacción e intervención a comunidades y los procesos colaborativos con diversidad de entes estatales, privados e individuos ha permitido llevar conocimiento al campo práctico, pero falta una mayor incorporación de estos avances al currículo para enlazarlos con procesos técnicos (centros) que ayuden a solucionar los conflictos locales en el departamento.

Lograr lo anteriormente expuesto es posible al crear una Vicerrectoría de Investigación y de Extensión que permita la construcción de instancias de trabajo académico, una oficina de gestión de proyectos, la planificación de estrategias de ingresos de recursos, la ampliación de coberturas y presupuesto y un fortalecimiento administrativo de apoyo en la ejecución de recursos internos y externos, que conlleven a mejorar la gestión organizacional, de las decanaturas y de la reglamentación de fondos especiales que tiene la institución. Por ello, este PDI tendrá la posibilidad de consolidar políticas fuertes de investigación, proyección social e internacionalización, donde juntas se encaminan a lograr un alto nivel de profesores y estudiantes, con indicadores de fortalecimiento profesoral e institucional, con proyectos de alto impacto en las comunidades del contexto de la Universidad.

La necesidad de articulación con las agendas global, nacional, departamental y municipal da pertinencia e impacto social al quehacer de la Universidad. En ese sentido, la Agenda 2030 se convierte en un derrotero para el desarrollo sostenible, así como el Plan Nacional de Desarrollo PND 2018-2022, Pacto por la equidad, por la legalidad, el emprendimiento, la formalización y la productividad.

- **Objetivo 1:** lograr relaciones externas con grupos de interés.
  - Lineamiento 1.1:** creación de grupos de trabajo integrado con diferentes visiones inter, multi y transdisciplinarias en la comunidad universitaria para la construcción social del conocimiento y las políticas públicas.
  - Lineamiento 1.2:** emplear o generar redes y alianzas con los grupos de interés locales, nacionales e internacionales para constituir un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños para la recuperación, el mantenimiento y la transformación del entorno.
  - Lineamiento 1.3:** generar espacios transversales de reconocimiento intercultural, saberes intergeneracionales, ancestrales y situados para el fortalecimiento del tejido social.
  - Lineamiento 1.4:** participar activamente en ámbitos ciudadanos, de organizaciones sociales y espacios estatales en temas de vulnerabilidad, paces, equidad de género, pluralismo, desigualdades, diversidad funcional, entre otros, para el mejoramiento de la calidad de vida y la conflictividad.
- **Objetivo 2:** Universidad y entorno.

**Lineamiento 2.1:** articular proyectos de proyección social que consideren la educación para el desarrollo sostenible al afrontar aspectos de seguridad alimentaria, salud, pobreza, agua potable y saneamiento, así como energía asequible no contaminante, todas ellas aportantes al mejoramiento de la calidad de vida.

**Lineamiento 2.2:** estructurar planes de conservación, mantenimiento y recuperación de ecosistemas terrestres, acuáticos, paisajes y servicios ecosistémicos que contribuyan a la adaptación y mitigación, como acción por el clima.

**Lineamiento 2.3:** impulsar y promover la industria, la innovación y la infraestructura, el trabajo decente y el crecimiento económico, las ciudades y las comunidades sostenibles junto con la producción y el consumo responsables.

- **Objetivo 3:** aprendizaje a lo largo de la vida.
  - Lineamiento 3.1:** estructurar un programa de aprendizaje a lo largo de la vida relacionado con competencias blandas y artísticas para la comunidad universitaria.
  - Lineamiento 3.2:** transversalizar en el currículo la ciudadanía global para la sensibilidad y aprecio por el patrimonio histórico, social, cultural y ecológico de la humanidad.
  - Lineamiento 3.3:** desarrollar un plan de formación y capacitación conforme a las necesidades de los grupos de interés para la generación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y la cultura.
  - Lineamiento 3.4:** generar estrategias de apropiación del conocimiento a través de herramientas digitales, memorias, congresos y seminarios que visibilizan los aportes de los diversos programas y los trabajos de investigación.
- **Objetivo 4:** transferencia de tecnología e innovación con sentido humano.
  - Lineamiento 4.1:** apoyar e impulsar iniciativas tecnológicas e innovadoras orientadas al servicio, a las necesidades y a la obtención, conservación y multiplicación de alimentos base de la seguridad alimentaria, los ingresos y la ocupación de las comunidades locales a partir de una demanda identificada y caracterizada geográfica y espacialmente.
  - Lineamiento 4.2:** integrar la innovación tecnológica y la arquitectura digital a los procesos productivos con sistematizaciones, modelaciones, prototipos,

réplicas e información de calidad y actualizada que aporte a su cadena de valor de producto y de mercados.

**Lineamiento 4.3:** formar a los grupos de interés, en un proceso de aprendizaje colectivo e interactivo, en el uso de tecnologías con la perspectiva de desarrollo acorde a las necesidades productivas, sanitarias, educativas, informativas, artísticas y culturales.

- **Objetivo 5:** gestión de proyectos.

**Lineamiento 5.1:** construir espacios de acción colectiva que eviten barreras y obstáculos procedimentales, legales, financieros, administrativos y de responsabilidad social.

**Lineamiento 5.2:** generar proyectos multicéntricos con objetivos, desafíos y metas estratégicas comunes que atiendan las necesidades de la región.

**Lineamiento 5.3:** integrar actores, como docentes pensionados, egresados y miembros reconocidos de la región que quieran de manera voluntaria o con bonificaciones por sus aportes de conocimiento, trayectoria, relacionamiento, experiencia, gestión, influencia social y tiempo, para mantener y hacer una red de colaboración que fortalezca la presencia institucional en el territorio.

**Lineamiento 5.4:** viabilizar los proyectos en aspectos de gestión, presupuestos, manejo e implementación de estrategias que permitan el acercamiento de la institucionalidad y los actores sociales a las comunidades.

### ***3.2.5. Gestión académica transparente y eficiente para la consolidación de la confianza institucional***

#### *Conceptualización*

En estos momentos de crisis por los que atraviesan la educación superior y las instituciones como tal, se hace vital pensar la universidad en el marco de una autonomía desde saberes y conocimientos entorno a su devenir histórico. Esta autonomía le permite fijar y establecer normas, propósitos, metas y límites en su apuesta académica como centro de formación en la cual se organizan sus funciones misionales: la docencia, la investigación y la proyección social.

Desde esta mirada, Antanas Mockus se refiere a las instituciones de educación superior planteando que “la universidad tiene dos dimensiones conjugadas que son la comunidad formada por los universitarios y la de una institución con

ciertas particularidades que permiten considerarla una institución universitaria” (Cifuentes, 2013). Así, la Universidad de los Llanos es una institución constituida para dar vida a una comunidad como lo es la región de los llanos orientales e irradiar la Orinoquia colombiana. Es decir, no se puede concebir hoy una comunidad estable y viable sin la presencia de la universidad que forma no solo para profesionalizar, sino también para el conocimiento y la vida, formando ciudadanos con pensamiento crítico que aporten a la construcción de territorios de paz, incluyentes y equitativos, capaces de ubicarse en cualquier contexto y dar respuesta a las necesidades del entorno.

El PDI 2022-2030 hace una apuesta por pensar la gestión como un elemento determinante de calidad y excelencia de la institución, relacionada con las formas de liderazgo y de gobierno, para la eficiencia en el manejo y distribución de los recursos y la obtención de resultados a partir de ellos; con la planeación eficiente para el aprovechamiento del trabajo y su productividad; con la generación de un clima organizacional basado en el reconocimiento de los derechos humanos, con enfoque diferencial y participación democrática. Todo esto redundará en la consolidación de la confianza y legitimidad institucional como elementos claves del buen gobierno.

En este sentido, una institución que carece de confianza es proclive a incrementar sus costos de información y transacción, lo cual disminuye su capacidad de organización y su eficiencia. De este modo, Luhmann (1996) tiene razón cuando afirma que la confianza garantiza un mejor funcionamiento, tanto interno como con su entorno, de los sistemas, incluyendo, por supuesto, el sistema de la personalidad. En sus palabras:

“La confianza es racional con respecto a la función de aumentar el potencial de un sistema para la complejidad. Sin la confianza solamente son posibles formas muy simples de cooperación humana, las que pueden llevarse a cabo en el lugar, e incluso la acción individual es demasiado sensible al rompimiento para que se pueda plantear sin la confianza, más allá del momento inmediatamente asegurado. La confianza es indispensable con el propósito de aumentar el potencial de un sistema social para la acción más allá de estas formas elementales” (p. 154).

En este aspecto, la Universidad de los Llanos se asume como un sistema engranado, interrelacionado, agrupado, que se compone en una relación intrínseca, sistémica que irradia todas las funciones misionales en el ámbito de orientar, facilitar y mejorar todos los procesos formativos que imparte la universidad. “Esto incluye la definición, implementación y seguimiento de procesos de mejoramiento continuo que le permitan responder y anteponerse a las necesidades formativas de sus estudiantes, a las exigencias del entorno, del mercado laboral y la política pública” (Maturana, 2018).

Por ello, la gestión académica transparente y eficiente compromete a la Universidad de los Llanos con procesos misionales de calidad y excelencia mediante procesos de mejoramiento continuo, permanente, de seguimiento y control a la gestión, que den cuenta de procesos transparentes, democráticos y participativos, de lo cual deberá responder a la sociedad mediante mecanismos de rendición de cuentas capaces de informar de manera periódica y participativa sobre el desempeño institucional, en coherencia con su identidad y misión institucional bajo los principios de gobernabilidad y gobernanza, en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Como carta de navegación, se permea a través del PDI y, de manera más operativa, se evidencia en los planes de acción institucional y los planes operativos anuales, estos en función del aseguramiento de la calidad de la educación de la Universidad de los Llanos.

“El buen gobierno asegura calidad en el ejercicio de las actividades institucionales, conlleva autoseguimiento y autoevaluación continuos de los resultados e impacto de la gestión de la institución de educación superior frente a su proyecto educativo institucional, las metas generales de la institución y las expectativas de los grupos de interés internos y externos. A partir de ella se asegura la transparencia y rendición de cuentas” (Cifuentes, 2016, p. 26).

### *Gobernanza, buen gobierno y gestión universitaria*

Según Bruner (2011, citado en Borrero, 1991), el gobierno universitario alude a la forma como las instituciones de educación superior (IES) se organizan con su comunidad educativa para operar internamente y establecen relaciones con sus grupos de interés y con el sector externo para cumplir con calidad su encargo misional.

El autor hace la distinción entre *gobierno universitario* como un asunto de legitimidad en la medida en que las IES desarrollan procesos y poseen estructuras apropiadas para tomar decisiones, que les permiten responder a las demandas del medio mediante sus capacidades internas; por su parte, la *gestión universitaria* alude a un principio de efectividad y se refiere al cumplimiento de sus funciones.

La combinación de ambos (legitimidad y efectividad) da lugar al concepto de gobernanza universitaria. En palabras de Borrero (1991, op. cit.), “(...) ser empresa es un hecho que se realiza en la universidad puesto que ella es empresa humana e institución social, constituida para el servicio de la educación, de la cultura y de la ciencia”.

La gestión universitaria alude a la autonomía como un atributo complejo y variable. La autonomía, como todo proceso social, tiene un carácter contingente y, por tanto, no puede darse un concepto fijo, sino un atributo en constante movimiento articulado a su tiempo y a su espacio. La autonomía está indisolublemente articulada al gobierno universitario. Mediante la autonomía se define la capacidad de las propias instituciones para construir y ejecutar decisiones en los diversos ángulos de la vida institucional. Ya se ha dicho que no se trata de un ejercicio plano y unívoco, sino de un atributo redefinido constantemente a partir de la confrontación de posiciones y del establecimiento de negociaciones –explícitas o no– entre la institución y los poderes externos (Casanova, 2004, p. 181).

Este concepto de autonomía universitaria, que le es inherente a la universidad, debe ser orientado hacia el *buen gobierno*, en el sentido de lograr con calidad, pertinencia, eficiencia, idoneidad, humanismo y transparencia los objetivos y metas propuestas para el cumplimiento de su misión.

“El buen gobierno universitario permite en este panorama lograr con calidad y pertinencia los objetivos que se propone en educación superior, en un marco de transparencia, de confianza y de rendición social de cuentas, desde una posición sólida institucional, que considere sus ethos como institución académica y su capacidad de autorregulación para organizarse y operar internamente, para relacionarse con entidades y actores externos. Basado por la vía del aseguramiento de la confianza o bien por la responsabilidad social de una aplicación eficiente y eficaz de los bienes y recursos públicos” (Cifuentes, 2016, p. 26).

### *Escenario apuesta*

En el año 2030, la Universidad de los Llanos, en el marco de su autonomía universitaria y gestión académica eficiente y transparente, habrá logrado con calidad, excelencia, pertinencia, eficiencia, idoneidad, humanismo, transparencia y con enfoque diferencial los objetivos y metas propuestas en el PEI y en la misión institucional. Contará con una gestión de información que sustenta la planeación, el monitoreo y la evaluación de toma de decisiones basada en la confianza y solidez institucional, que considere sus ethos como institución académica y su capacidad de autorregulación para organizarse y establecer interacciones con sus grupos de interés, teniendo en perspectiva el reconocimiento nacional e internacional.

Apoyada en un sistema de comunicación integrado, con una infraestructura y soporte tecnológico adecuado, con resultados e indicadores planeados, los cuales serán de acceso público a la comunidad y sociedad en general, mediante mecanismos de rendición de cuentas como vía de aseguramiento de la confianza y responsabilidad social en el manejo eficiente y eficaz de los bienes y recursos públicos en aras de consolidar una universidad de calidad y excelencia.

- **Objetivo 1:** consolidar un modelo de gestión universitaria de gobernanza y gobierno institucional con enfoque de derechos y diferencial que permita agilidad, transparencia, eficiencia en los procesos y procedimientos con sentido de responsabilidad social, identidad e inclusión para la participación democrática y la generación de confianza, basados en una ética de reconocimiento y trabajo en equipo.

**Lineamiento 1.1:** implementación del sistema institucional de aseguramiento de la calidad de la Universidad de los Llanos (SAC) que esté acorde a las necesidades de la institución y los requerimientos nacionales e internacionales para garantizar la calidad y excelencia (indicadores propios, pertinencia, qué la diferencia, sistemas de verificación propios, sistema de percepción frente a su desempeño, indicadores nacionales).

**Lineamiento 1.2:** rediseñar el sistema integrado de gestión de la calidad articulado al SAC de la Universidad que permita la simplificación de trámites más eficaces, operativos y ágiles, que consolide el normograma institucional como una herramienta para orientar la gestión académica.

**Lineamiento 1.3:** actualizar los procesos y procedimientos de acuerdo con la normatividad institucional-legal y las características propias de la Universidad.

**Lineamiento 1.4:** implementar un sistema de planeación que dirija todo el desempeño institucional y articule las acciones en perspectiva del cumplimiento de la misión, los objetivos y las metas institucionales mediante un proceso de retroalimentación permanente que consulte a su comunidad interna y externa.

**Lineamiento 1.5:** diseñar un sistema de monitoreo-seguimiento que permita revisar y evaluar las condiciones y percepciones de la Universidad, que deriven en acciones de mejora y autorregulación (regionalmente, ¿cómo nos vemos?).

**Lineamiento 1.6:** revisión, actualización y nombramiento de la planta administrativa y docente para consolidar un equipo de trabajo académico y de gestión que permita procesos de mejoramiento continuo y resultados a largo plazo (nombramiento a corto plazo).

- **Objetivo 2:** crear un clima universitario de cultura organizacional para el diálogo intercultural e interdisciplinar con enfoque diferencial, mediante una infraestructura física y tecnológica que propicie escenarios de encuentro para la construcción y deconstrucción permanente de la Universidad de los Llanos.

**Lineamiento 2.1:** institucionalizar mesas temáticas de diálogo (interculturalidad, diferencial, derechos humanos, ambiental, víctimas y territorio, entre otras) para la interacción de la comunidad y el sector externo.

**Lineamiento 2.2:** adecuar espacios físicos y de encuentro (cafeterías, espacios de ocio y recreación, sala de profesores, salas de descanso, salas de encuentro de grupos interdisciplinarios) para construir y deconstruir la Universidad desde el respeto, el reconocimiento, la interculturalidad y la diversidad.

**Lineamiento 2.3:** adecuar espacios físicos y mecanismos para ampliar el acceso a la infraestructura física y tecnológica con ajustes razonables y dar respuesta a personas con diversidad funcional de acuerdo con la normatividad vigente.

**Lineamiento 2.4:** adecuar espacios físicos (culturales, artísticos, humanísticos, deportivos) y virtuales que faciliten la participación en comunidades de aprendizaje por fuera del aula.

**Lineamiento 2.5:** fortalecer la infraestructura física y tecnológica para diseñar ambientes virtuales de aprendizaje que implican la ampliación de la cobertura de sus programas.

- **Objetivo 3:** fortalecer la sostenibilidad financiera de la Universidad desde su carácter público mediante el acceso a diversas fuentes de financiación pública y propia de la Universidad, así como el uso y aprovechamiento eficiente de los recursos financieros para el cumplimiento de los propósitos y la misión institucional.

**Lineamiento 3.1:** gestionar recursos a través de proyectos de investigación, innovación y creación artística y cultural (patentes, spin off, entre otros) para acceder a recursos nacionales e internacionales.

**Lineamiento 3.2:** crear un modelo de gestión financiera y presupuestal que se ajuste a los requerimientos de cada componente financiero.

**Lineamiento 3.3:** implementar el sistema de proyección social con su estructura organizacional y reconfigurar su función en relación con la responsabilidad social y de divulgación del conocimiento que tiene la Universidad en beneficio de la región, lo cual permita la relación con los sectores externos y gubernamentales, así como la generación de vínculos para proponer proyectos en conjunto (sociales, comunitarios o de innovación).

- **Objetivo 4:** consolidar un sistema de información y comunicación institucional confiable, eficaz, con indicadores claros y de conocimiento público que permita un relacionamiento proactivo con su comunidad interna y con el sector externo.

**Lineamiento 4.1:** realizar un diagnóstico de los sistemas de información que permita identificar los sistemas existentes para determinar cómo fortalecerlos (interoperabilidad) y las capacidades con que cuenta la Universidad para la modernización de los sistemas.

**Lineamiento 4.2:** crear un modelo de alimentación de datos articulado al sistema institucional de aseguramiento de la calidad (SAC).

**Lineamiento 4.3:** modernizar la infraestructura tecnológica de acuerdo con las necesidades de aprendizaje e integración de redes (capacidad energética, red de datos y sistema de información, plataforma software que beneficie e irradie los programas).

**Lineamiento 4.4:** integrar los diferentes sistemas de información (interoperabilidad) con los que cuenta la Institución con el fin de poder analizar,

actualizar, articular y monitorear los indicadores, en procura de un clima de confianza tanto interno como externo.

**Lineamiento 4.5:** contar con un software que permita hacer reportes, seguimiento y analítica de datos a los indicadores, que sea interoperable con los sistemas de la Universidad.

**Lineamiento 4.6:** implementar una plataforma tecnológica propia (software, hardware, comunicaciones, sistema de energía, servicios, estándares, metodologías, procesos, entre otros) pertinente y que responda a la realidad social de la Universidad.



**04**

**Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación**

## ***4.1. Metas e indicadores***

Los ejes temáticos, donde se transversalizan las funciones misionales de la Universidad, contruidos en un ejercicio de participación que propició la interactividad académica entre los diferentes grupos, colectivos y unidades existentes en la comunidad académica, contienen escenarios apuesta, objetivos y lineamientos por cada eje, los cuales son el resultado de la apuesta institucional que se concretan en las metas propuestas para 2030. Este proceso requiere de un seguimiento y evaluación que se plantea a través de indicadores, que permiten conocer el nivel de ejecución e impacto del plan.

La estructura propuesta parte de la definición de metas que, como se indica, definen la apuesta institucional para garantizar el cumplimiento de los objetivos de los ejes temáticos y su impacto en el corto, mediano y largo plazo. Sobre su base se definen los indicadores, identificando la línea base como punto de partida.

Se anexa la matriz de metas e indicadores, como resultado del ejercicio participativo y la retroalimentación del equipo directivo y el equipo base (anexo 1).



## Anexo 1. Matriz de metas e indicadores

Pluralismo epistemológico, formación integral y aprendizaje								
Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2022-2024	2025-2027	2028-2030	
1	Porcentaje (%) de planes de estudio con ajuste en su objeto de formación con enfoque intercultural	Un plan de estudios con enfoque intercultural: maestría en Estudios Culturales		Que el 100 % de los programas académicos incluyan en su perfil de egreso el enfoque global e intercultural	Revisión y ajuste de los planes de estudio	50 %	100 %	Incremento
2	Centro de estudio creado para el diálogo intercultural para la construcción colectiva de escenarios de armonía y pluralidad	No hay centros institucionalizados como centros de diálogo intercultural		Crear el Observatorio de la Orinoquia colombiana en la estructura orgánica, como centro de pensamiento que aborde el campo de las ciencias sociales y las humanidades de la Orinoquia	Planeación y estructura	1	1	Mantenimiento
3	Nº de líneas de investigación y/o áreas de proyección social orientadas a producir, gestionar y apropiar socialmente el conocimiento en los contextos sociales y culturales de la Orinoquia, incluidos los ancestrales, rurales y populares	Cero líneas de investigación y/o áreas de proyección social orientadas a producir, gestionar y apropiar socialmente el conocimiento en los contextos sociales y culturales de la Orinoquia, incluidos los ancestrales, rurales y populares Actualmente, no se tienen indicadores para medir el impacto de los proyectos de investigación y proyección social; sin embargo, sí se han realizado estudios que analizan el impacto de los proyectos 31 líneas de investigación <b>11 campos de realización de PS</b> (prácticas y proyectos comunitarios, gestión cultural, gestión tecnológica, educación continuada, presencia institucional, planeación y gestión, asesorías, consultorías, interventoría, veeduría, eventos) Acuerdo N.o 021 de 2002 - se está realizando el ajuste a la norma de proyección social		Una línea de investigación y/o área de proyección social por facultad orientada a producir, gestionar y apropiar socialmente el conocimiento en los contextos sociales y culturales de la Orinoquia, incluidos los ancestrales, rurales y populares	1	3	5	Incremento

Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2022-2024	2025-2027	2028-2030	
4	Nº de programas institucionales en el área de formación ciudadana, humanística y cultural	Cero programas institucionales en el área de formación ciudadana, humanística y cultural		Crear un programa institucional en el área de formación ciudadana, humanística, y cultural, a través de la diversificación y articulación de los cursos del área complementaria ofrecidos por la Escuela de Humanidades	Elaboración y aprobación del programa	Consolidación del programa	Consolidación del programa	Incremento
5	Modelo de bienestar institucional actualizado e implementado: formulación, acto administrativo de aprobación, actividades en ejecución	El sistema de bienestar de la Universidad de los Llanos (Acuerdo Superior 025 de 2002) requiere ser actualizado en concordancia con las políticas del MEN y del PEI		Actualizar e implementar el modelo de bienestar que favorezca el diálogo de saberes, la formación integral y el desarrollo humano	Actualización del modelo Inicio de la implementación	Implementación del modelo	Implementación del modelo	Incremento
<b>Nº</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>							
1	Realizar convocatorias y/o eventos anuales en donde se promueva la reflexión sobre formas alternativas de hacer ciencia y se estimulen las "ciencias de frontera"							
2	Realizar al menos un evento académico anual con expertos para la discusión de ciencia de frontera y de los efectos sociales de la ciencia							
3	Consolidar dos actividades académicas anuales que promuevan el diálogo de saberes desde el pluralismo epistémico y evidencien un enfoque de interculturalidad							

Fuente: elaboración propia. Anexo 1.

## Anexo 1. Matriz de metas e indicadores

Excelencia académica para la transformación y desarrollo sustentable de la realidad social de la región								
Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
6	Acreditación institucional y reacreditación	En proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional		Universidad acreditada y proceso de reacreditación	1	1	1	Mantenimiento
7	Porcentaje (%) de programas de pregrado acreditados entre los acreditables	9 programas de pregrado acreditados de 15 acreditables 60 % de programas de pregrado acreditados entre los acreditables		80 % de los programas de pregrado acreditados entre los acreditables	66 %	73 %	80 %	Incremento
8	Porcentaje (%) de programas de posgrado acreditados entre los acreditables	Un programa de posgrado acreditado, 4 posgrados acreditables 25 % de programas de posgrado acreditados entre los acreditables		75 % de los programas de posgrado acreditados entre los acreditables	40 %	50 %	75 %	Incremento
9	Nº de puntos de deserción estudiantil disminuidos por debajo del valor de referencia nacional en pregrado profesional	Referencia nacional 19 % Medición institucional 9 % 2019 1 8,5 % 2019 2 9,8 % 2020 1 6,2 % 2021 1 9,0 % (esta última es proyectada porque no hay datos en el SPADIES)		2 puntos por debajo del valor de referencia nacional en deserción estudiantil	1 punto por debajo del valor de referencia nacional en deserción estudiantil	2 puntos por debajo del valor de referencia nacional en deserción estudiantil	2 puntos por debajo del valor de referencia nacional en deserción estudiantil	Mantenimiento
10	Nº de programas de pregrado y posgrado creados	7 programas de pregrado en diseño de su documento maestro para radicar ante los cuerpos colegiados 7 programas de posgrado en diseño de su documento maestro para radicar ante los cuerpos colegiados		7 programas de pregrado creados, de los cuales por lo menos 3 sean de las áreas de humanidades y/o sociales 7 programas de posgrado creados	7 programas de pregrado y 7 de posgrado presentados para apertura	3 programas de pregrado creados 3 programas de posgrado creados"	7 programas de pregrado creados 7 programas de posgrado creados	Incremento

Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
11	Porcentaje (%) de docentes de planta con formación doctoral	29 docentes de planta con formación doctoral 106 total de docentes de planta 27 % con formación doctoral Nº de docentes de planta que iniciaron formación doctoral y titulación		70 % de los docentes de planta con formación doctoral	50 %	60 %	70 %	Incremento
12	Porcentaje (%) de docentes con certificación internacional de segunda lengua nivel B1 y B2	10 % de los docentes con nivel de inglés B1 y B2  <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dWmZxi9JeUscuVmz-dqQJHi8gn4JAlp4t9unw9MwJRI/edit#gid=0">https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dWmZxi9JeUscuVmz-dqQJHi8gn4JAlp4t9unw9MwJRI/edit#gid=0</a> 15 % (32) de los docentes se encuentran en el nivel -A1, 30 % (63) de los docentes se encuentran en el nivel A1, 14 % (29) de los docentes en A2, 4,8 % (10) de los docentes en B1, 5,2 % (11) de los docentes en B2, 31 % (65) de los docentes no presentaron la prueba Total docentes: 210. Información 2019		60 % de los docentes con certificación internacional en segunda lengua nivel B1 y B2	20 %	40 %	60 %	Incremento
13	Nº de centros regionales de educación superior	Cero centros regionales de educación superior creados, en convenio o propios, en cada uno de los departamentos de la Orinoquia diferentes al Meta: Arauca, Guaviare, Vichada, Guainía y Vaupés. Cada uno con por lo menos un programa en modalidad a distancia o virtual		4 centros regionales de educación superior creados, en convenio o propios, en cada uno de los departamentos de la Orinoquia diferentes al Meta: Arauca, Guaviare, Vichada, Guainía y Vaupés. Cada uno con por lo menos un programa en modalidad a distancia o virtual	1 creado	2 creados	4 creados	Incremento
14	Porcentaje (%) de docentes de planta Estudio de planta docente formulado	106 docentes de planta 102 plazas vacantes Existe un estudio de planta docente elaborado en 2019 por la Vicerrectoría Académica		80 % de las plazas docentes vacantes cubiertas	25 % docentes de planta	50 % docentes de planta	80 % de las plazas docentes vacantes cubiertas	Incremento
15	Porcentaje (%) de docentes de planta Porcentaje (%) de docentes ocasionales Porcentaje (%) de docentes catedráticos	32 % (110) docentes de planta ETC 40 % (139) docentes ocasionales ETC 28 % (95) docentes catedráticos ETC		60 % docentes de planta ETC 20 % docentes ocasionales ETC 20 % docentes catedráticos ETC	40 % docentes de planta 30 % docentes ocasionales 30 % docentes catedráticos	50 % docentes de planta 30 % docentes ocasionales 20 % docentes catedráticos	60 % docentes de planta 20 % docentes ocasionales 20 % docentes catedráticos	Incremento

Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
16	Modelo pedagógico orientado a la formación integral bajo principios de calidad, pluralismo, diversidad, inclusión, respeto, pertinencia y pertenencia institucional implementado	<p>Política curricular Acuerdo Superior N° 012 de 2009 Sistema Académico y Curricular de la Universidad de los Llanos <a href="http://documentacion.unillanos.edu.co/index.php/centro-de-documentacion/doc_view/1170-acuerdo-superior-no-012-de-2009.html">http://documentacion.unillanos.edu.co/index.php/centro-de-documentacion/doc_view/1170-acuerdo-superior-no-012-de-2009.html</a></p> <p>No cuentan con modelo pedagógico orientado a la formación integral bajo principios de calidad, pluralismo, diversidad, inclusión, respeto, pertinencia y pertenencia institucional implementado</p>		Implementar un modelo pedagógico orientado a la formación integral bajo principios de calidad, pluralismo, diversidad, inclusión, respeto, pertinencia y pertenencia institucional	Fomulación y aprobación de modelo pedagógico basado en principios de calidad, pertinencia y pluralismo, con enfoques diferencial y de interculturalidad	40 % de implementación del modelo pedagógico	100 % de implementación del modelo pedagógico	Incremento
17	Puntos de incremento en el desempeño en las pruebas Saber Pro (inglés) respecto al promedio	El promedio fue de 157		3 puntos de incremento en las pruebas Saber Pro (inglés) respecto al promedio dado en la línea base	158	159	160	Incremento
18	Porcentaje (%) de los egresados en contacto con la institución a través de las diversas estrategias	Total de egresados a 2020: 14.721 Total de egresados de 2020: 550		20 % de los egresados en contacto con la institución a través de las diversas estrategias diseñadas, incluyendo la educación continua	5 %	10 %	20 %	Incremento
19	Posición en el desempeño general en competencias genéricas de la prueba Saber Pro	El promedio fue de 154		Incrementar 6 puntos en el desempeño en las competencias genéricas de las pruebas Saber Pro	156	158	160	Incremento

Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
20	Centro de idiomas autorizado para realizar pruebas internacionales	Cero centros de idiomas autorizados para pruebas internacionales		Un centro de idiomas autorizado para realizar pruebas internacionales de dominio de SL para 2027		1	1	Mantenimiento
21	Nº de programas reacreditados en proceso de acreditación internacional	Un programa reacreditable en proceso de acreditación		3 de los programas reacreditados de alta calidad CNA en proceso de acreditación internacional	1	2	3	Incremento
Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS							
1	Formular e implementar de forma continua un plan de capacitación para docentes, que considere temáticas en procesos de enseñanza, aprendizaje y nuevas tecnologías en educación							
2	Implementar una estrategia consolidada y permanente para el reconocimiento, la preservación de las lenguas originarias y la formación en lenguaje de señas colombiano, que retome las acciones realizadas, incluidos los cursos como estrategia continua y de impacto en la comunidad universitaria							

Fuente: elaboración propia. Anexo 1.

## Anexo 1. Matriz de metas e indicadores

Investigación para la integración del conocimiento y el empoderamiento								
Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
22	Reglamentación de acuerdo de creación de la Vicerrectoría de Investigaciones y Extensión Social Creación de comité de ética como órgano asesor Unidad de servicio y apoyo administrativo para el perfeccionamiento, formulación, estructuración, desarrollo y ejecución de programas y proyectos de investigación y extensión	Actualmente, la Universidad cuenta con la Dirección General de Investigaciones y la Dirección General de Proyección Social  Agenda de investigación y planes de acción de investigación por facultad		Vicerrectoría de Investigaciones y Extensión Social en funcionamiento	Vicerrectoría en funcionamiento	Vicerrectoría en funcionamiento y consolidada	Vicerrectoría en funcionamiento y consolidada	Incremento
23	Nº de convocatorias para financiar proyectos de investigación que fomenten la innovación y el desarrollo tecnológico en la Universidad de los Llanos	En la Universidad no se cuenta con una convocatoria específica para el fomento de la innovación y el desarrollo tecnológico		Una convocatoria anual para financiar proyectos de investigación que fomenten la innovación y el desarrollo tecnológico	3	3	3	Mantenimiento
24	Porcentaje (%) de grupos de investigación categorizados en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTel)	48 grupos de investigación institucionalizados, de los cuales 38 se encuentran categorizados en el SNCTel: 6 grupos de investigación en categoría B 31 grupos de investigación en categoría C 1 grupo de investigación reconocido  79 % de los grupos de investigación de la Universidad se encuentran categorizados en el SNCTel		90 % de los grupos de investigación de la Universidad categorizados en el SNCTel	82 %	86 %	90 %	Incremento
25	Nº de laboratorios en funcionamiento de la unidad de investigación	39 laboratorios en la Universidad 21 laboratorios de investigación		Un complejo de laboratorios construido	Estudios y diseños	Construcción	Dotación y operación	Mantenimiento

Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
26	Porcentaje (%) de docentes investigadores categorizados en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTel)	293 docentes investigadores en la Universidad, de los cuales, 31 docentes de investigación se encuentran en categoría junior, 11 en asociados y 3 en senior. El 15,3 % de los docentes investigadores se encuentran categorizados en el SNCTel		50 % de los docentes investigadores categorizados en el SNCTel	20 %	30 %	50 %	Incremento
27	Porcentaje (%) de artículos publicados (según clasificación Minciencias) en Scopus y WoS	<p>En promedio, 177 productos anuales, especialmente artículos. De ese promedio, solo 28 (16 %), aproximadamente, son publicados en fuentes académicas de corriente principal indexadas en Scopus o Web of Science (WoS)</p> <p>Resultados convocatorias MinCiencias, la productividad investigativa está concentrada en: Apropriación social del conocimiento con 35,38 %, generación de nuevo conocimiento con una participación del 31,86 %, Formación de recurso humano para CTel con 31 %; productos resultados de investigación de desarrollo tecnológico e innovación con una representatividad del 0,89 %</p> <p>Respuesta complementaria según observaciones del profesor:</p> <p>Nota: la información relacionada con las publicaciones en revistas indexadas y no indexadas es suministrada por la Oficina de Asuntos Docentes</p> <p>Publicaciones en revistas indexadas:  2015: 35  2016: 72  2017: 80  2018: 71  2019: 59  2020: 139</p> <p>Publicaciones en revistas no indexadas:  2015: 19  2016: 35  2017: 14  2018: 4  2019: 1  2020: 6</p>		Lograr que el 40% de los artículos producidos en la institución sean publicados en Scopus y WoS	20 %	30 %	40 %	Incremento



Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
28	Consolidación del ecosistema de ciencia abierta, que incluya herramientas como los CRIS (Current Research Information Systems), y los repositorios de datos abiertos, que incluyan los productos de los grupos de investigación: 1. Divulgación de resultados y generación de contenidos en revistas institucionales 2. Divulgación de resultados a través de herramientas digitales, memorias, congresos, seminarios que visibilizan los aportes de los diversos programas y los trabajos e investigación	Estrategias de apropiación social del conocimiento: Ponencias Eventos Jornadas de divulgación  Aunque no existe un ecosistema de ciencia abierta, actualmente se encuentra en proceso de desarrollo el Sistema de Información de Investigaciones		Un ecosistema de ciencia abierta, que incluya herramientas como los CRIS (Current Research Information Systems) y los repositorios de datos con los productos resultados de proyectos de investigación, creado y en funcionamiento		Un ecosistema de ciencia abierta creado y en funcionamiento	Un ecosistema de ciencia abierta en funcionamiento y consolidación	Mantenimiento
29	Nº de centros de investigación, desarrollo, tecnología e innovación reconocidos por Minciencias creados y en funcionamiento	Actualmente, hay centros de investigación por cada facultad, es decir, en total son 5  Actualmente, no existen centros de investigación reconocidos por MinCiencias		Un centro de investigación reconocido por MinCiencias creado y en funcionamiento	0	1	1	Mantenimiento
30	Áreas institucionales de investigación actualizadas con las macro tendencias de investigación	La Agenda Institucional de Investigaciones establece 8 áreas de investigación institucional, a saber: 1) ciencias exactas y naturales; 2) ciencias agrícolas, desarrollo rural y agroindustrial; 3) biodiversidad, medio ambiente y desarrollo sostenible; 4) gestión y desarrollo económico y organizacional; 5) ciencias humanas, sociales y educación; 6) ingeniería, tecnología e innovación; 7) ciencias animales y veterinarias; y 8) ciencias de la salud		Actualizar las áreas institucionales de investigación, articuladas a las macro tendencias de investigación			Actualización de las áreas institucionales de investigación articuladas con las macro tendencias de investigación	

Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
31	Porcentaje (%) de productos resultados de actividades de desarrollo tecnológico e innovación	De los 868 productos resultados de investigación existentes durante el período 2015-2020, el 1 % son productos resultados de actividades de desarrollo tecnológico e innovación		15 % de la productividad de la Universidad sean productos resultados de actividades de desarrollo tecnológico e innovación	5 % de la productividad de la Universidad corresponde a productos resultados de actividades de desarrollo tecnológico e innovación	10 % de la productividad de la Universidad corresponde a productos resultados de actividades de desarrollo tecnológico e innovación	15 % de la productividad de la Universidad corresponde a productos resultados de actividades de desarrollo tecnológico e innovación	Incremento
32	Nº de nuevas invenciones*	En la Universidad no se registran nuevas invenciones		5 nuevas invenciones como producto resultado de actividades de investigación	Una nueva invención como producto resultado de actividades de investigación	3 nuevas invenciones como producto resultado de actividades de investigación	5 nuevas invenciones como producto resultado de actividades de investigación	Incremento
33	Nº de acuerdos de licenciamiento**	No hay acuerdos de licenciamiento actualmente		5 acuerdos de licenciamiento	Un acuerdo de licenciamiento	3 acuerdos de licenciamiento	4 acuerdos de licenciamiento	Incremento
34	Porcentaje (%) de productos resultados de actividades relacionadas con la formación de recurso humano para la CTel	De los 868 productos resultados de investigación existentes durante el período 2015-2020, el 35 % son productos resultados de actividades relacionadas con la formación de recurso humano para la CTel		60 % de la productividad de la Universidad se encuentre relacionada con productos resultados de actividades de formación de recurso humano para la CTel	20 % de la productividad de la Universidad corresponde a productos resultados de actividades de formación de recurso humano para la CTel	20 % de la productividad de la Universidad corresponde a productos resultados de actividades de formación de recurso humano para la CTel	20 % de la productividad de la Universidad corresponde a productos resultados de actividades de formación de recurso humano para la CTel	Incremento
35	Nº de encuentros de saberes para el intercambio y la coproducción de conocimiento	En la Dirección General de Investigaciones no se han registrado encuentros de saberes para el intercambio y la coproducción de conocimiento por parte de los grupos de investigación		Un encuentro de saberes bienal para el intercambio y la coproducción de conocimiento	1	2	1	Mantenimiento

Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
36	Nº de movilidad entrante y saliente de docentes	Docentes con movilidad entrante y saliente 2015-2020: Entrante: 157 docentes Saliente: 307 docentes		1392 movilizaciones entrantes y salientes de profesores	232	464	696	Incremento
<b>Nº</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>							
1	Como parte del programa de apoyo y estímulos para estudiantes de posgrado, vincular y financiar mínimo 2 estudiantes por año como auxiliar docente o de investigación							
2	Implementar una estrategia institucional de socialización y circulación del conocimiento que se evidencie en: - Publicar de forma anual en las revistas institucionales contenido de investigación de socialización y circulación del conocimiento - Institucionalizar un evento anual de socialización de conocimiento de investigación							
3	Realizar al menos 3 convenios o proyectos asociados a los nodos de la red de inteligencia regional de la Orinoquia (RIO) que permita la reactivación de la red							
4	Logar que el 100 % de las redes, observatorios y centros de pensamiento estén en funcionamiento continuo y que evidencien el impacto en la región de la Orinoquia							
5	Vincular a los estudiantes beneficiarios del programa de becas y estímulos con el sistema de investigaciones							
6	Revisión y reestructuración de las líneas de profundización respecto de la articulación con las líneas de investigación formativa							

Fuente: elaboración propia. Anexo 1.

## Anexo 1. Matriz de metas e indicadores

Proyección para la integración local/global en escenarios de paz								
Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
37	Nº de cursos de educación continuada orientados al desarrollo de competencias blandas y artísticas, con sensibilidad y aprecio por el patrimonio histórico, social, cultural y ecológico	Cero cursos de educación continuada orientados al desarrollo de competencias blandas y artísticas, con sensibilidad y aprecio por el patrimonio histórico, social, cultural y ecológico		Crear 4 cursos de educación continuada orientados al desarrollo de competencias blandas y artísticas, que promuevan la sensibilidad y el aprecio por el patrimonio histórico, social, cultural y ecológico	1	3	4	Incremento
38	Nº de participaciones en la formulación y ejecución productos de política pública, planes de desarrollo y proyectos regionales de cooperación	Espacios territoriales en los que tiene participación la Universidad de los Llanos: 13 comités 8 consejos 6 mesas		10 participaciones en la formulación y ejecución productos de política pública, planes de desarrollo y proyectos regionales de cooperación	2	3	5	Incremento
39	Nº de productos de investigación con procesos de transferencia tecnológica para el desarrollo regional (patentes, spin off, entre otros)	Cero proyectos orientados a la transferencia de tecnología e innovación  2 proyectos en ejecución sobre seguridad alimentaria  Cero alianzas vigentes para el desarrollo de proyectos de transferencia de tecnología e innovación		5 productos de investigación con procesos de transferencia tecnológica para el desarrollo regional (patentes, spin off, entre otros)	2	3	5	Incremento
40	Nº de estudiantes con movilidad entrante y saliente	Estudiantes con movilidad entrante y saliente 2015-2020: Entrante: 88 estudiantes Saliente: 498 estudiantes		1700 estudiantes con movilidad entrante y saliente	280	860	1700	Incremento

Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
41	Nº de presentaciones a convocatorias de cooperación internacional	2 proyectos de cooperación internacional		18 presentaciones a convocatorias de cooperación internacional	6	6	6	Incremento
Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS							
1	Constituir un espacio académico por facultad que propicie el diálogo de saberes y visibilice los aportes de los diversos programas y trabajos de investigación							
2	Incluir en el repositorio de la biblioteca información de consulta de proyectos de investigación y de proyección social							
3	Crear una unidad de proyectos para el apoyo a la estructuración e implementación de proyectos, gestión de convocatorias y relacionamiento, que fortalezca la presencia institucional en el territorio y permita la articulación y presencia en redes, procesos y proyectos del orden regional, nacional e internacional							
4	Una política de responsabilidad social institucional creada y aplicada en la Universidad de los Llanos							

Fuente: elaboración propia. Anexo 1.

## Anexo 1. Matriz de metas e indicadores

Gestión académica transparente y eficiente para la consolidación de la confianza institucional.								
Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
42	Sistema de Aseguramiento de la Calidad armonizado con el Sistema de Gestión de la Calidad, eficiente, eficaz y transparente, en perspectiva del mejoramiento continuo de la calidad institucional, validado por la comunidad universitaria, aprobado y en funcionamiento	Sistema de Aseguramiento de la Calidad aprobado, pendiente de implementación Sistema de Gestión de la Calidad en operación		Un Sistema de Aseguramiento de la Calidad implementado	1	1	1	Mantenimiento
43	Porcentaje (%) de espacios adecuados	2031 m2 adecuados para el acceso de personas con capacidades diferentes:  Cero m2 por adecuar para el acceso de personas con capacidades diferentes		100 % de los espacios físicos de los diferentes campus adecuados para el acceso de personas con capacidades diferentes	20 %	50 %	100 %	Incremento
44	Nº de espacios físicos y virtuales adecuados (incluido el equipo de apoyo) para la generación de ambientes de aprendizaje	Cero espacios disponibles, no se tienen previstos espacios para construcción en la Universidad		5 espacios físicos y virtuales adecuados (incluido el equipo de apoyo) para la generación de ambientes de aprendizaje	1	3	5	Incremento
45	Crecimiento porcentual por período de los ingresos institucionales por gestión de proyectos de inversión con relación al período anterior	Presupuesto 2021: \$67.309.484.325 Presupuesto 2020: \$67.592.501.016 Presupuesto por gestión de proyectos de inversión 2018-2019-2020 2018: se proyectaron \$34.901.488.444 y se ejecutaron \$27.657.488.049 equivalente en promedio al 79 % 2019: se proyectaron \$15.368.051.852 y se ejecutaron \$12.533.412.523 equivalente al 82 % 2020: se proyectaron \$17.736.247.193 y se ejecutaron \$11.961.306.760 equivalente al 67 %		5% de incremento por período rectoral de los ingresos institucionales por venta de bienes y servicios	10 %	15 %	15 %	Incremento

Nº	INDICADOR	LINEA BASE		META	Corto	Mediano	Largo	Tipo de Meta
					2024	2027	2030	
46	Modelo de gestión financiera ajustado a los requerimientos de cada componente financiero	No existe modelo de gestión financiera		Un modelo de gestión financiera institucionalizado con enfoque en la sostenibilidad financiera y proyección de crecimiento institucional	Análisis y estructuración	1	1	Mantenimiento
47	Puntos del índice de desempeño institucional Acciones a realizar: Observatorio institucional desarrollado y en funcionamiento con acceso a la información y rendición de cuentas Información estandarizada y análisis de datos para la toma de decisiones	Resultado de desempeño institucional: 2019: 67.1 2020: 62.4 (medición FURAG) Promedio de universidades: 65		Lograr un desempeño institucional (IDI) superior a 80 puntos	65 IDI	70 IDI Modernización de infraestructura tecnológica Información estandarizada y análisis de datos para la toma de decisiones	80 IDI Observatorio en funcionamiento	Incremento
48	Nº de espacios físicos adecuados para la generación de ambientes para el encuentro intercultural (interno)	Actualmente, no hay espacios disponibles, ni se tienen previstos espacios para construcción en la Universidad 2 espacios podrían ser adecuados: Auditorio Jaime Garzón Campus San Antonio (mejoramiento)		2 espacios adecuados para la generación de ambientes para el encuentro intercultural	0	1	2	Incremento
49	Posicionamiento de la Universidad dentro del top 100 de las universidades más verdes del mundo	Actualmente, la Universidad no está dentro del top 100 de las universidades más verdes del mundo		Lograr que la Universidad se posicione dentro del top 100 de las universidades más verdes del mundo		Dentro del top 500	Dentro del top 100	Incremento
<b>Nº</b>	<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>							
1	Institucionalizar 3 mesas de diálogo lideradas por la Universidad de los Llanos en temas de interculturalidad, víctimas-territorio-derechos humanos y medio ambiente							

Fuente: elaboración propia. Anexo 1.

**05**

**Proyección de  
ingresos y Plan  
Plurianual de  
Inversiones**



El PDI se estructura a partir de cinco ejes temáticos, los cuales estiman para su cumplimiento en términos económicos las inversiones a 2030 y se materializan a través de los planes de acción institucional en las apuestas a largo, mediano y corto plazo, así como en el presupuesto por eje misional (docencia, investigación, proyección) y de bienestar, visibilizando la apuesta en el eje de pluralismo.

Es así como se presenta la proyección de ingresos y el plan operativo anual de inversiones en el corto, mediano y largo plazo, bajo el supuesto de un incremento del 5 % de los ingresos por gestión de proyectos, trazado dentro de las metas del plan.

## 5.1 Proyección de ingresos

Tabla 10. Proyección de ingresos

Corto plazo			
Presupuesto de ingresos	2022	2023	2024
Estampilla Nacional y otras IES	\$ 744.443.611	\$ 789.780.227	\$ 837.877.842
Estampilla Universidad de los Llanos	\$ 13.000.000.000	\$ 13.390.000.000	\$ 13.791.700.000
Inversión recurso nación	\$ 6.381.911.970	\$ 6.573.369.329	\$ 6.770.570.409
Regalías directas (SGR)	\$ 26.000.000.000	\$ 26.780.000.000	\$ 27.583.400.000
<b>Total por año</b>	<b>\$ 46.126.355.581</b>	<b>\$ 47.533.149.556</b>	<b>\$ 48.983.548.251</b>

Mediano plazo			
Presupuesto de ingresos	2025	2026	2027
Estampilla Nacional y otras IES	\$ 888.904.603	\$ 915.571.741	\$ 943.038.893
Estampilla Universidad de los Llanos	\$ 25.652.017.787	\$ 26.421.578.320	\$ 27.214.225.670
Inversión recurso nación	\$ 6.973.687.521	\$ 7.182.898.147	\$ 7.398.385.091
Regalías directas (SGR)	\$ 28.410.902.000	\$ 29.263.229.060	\$ 30.141.125.932
Total por año	\$ 61.925.511.911	\$ 63.783.277.268	\$ 65.696.775.586
<b>Total por año</b>	<b>\$ 61.925.511.911</b>	<b>\$ 63.783.277.268</b>	<b>\$ 65.696.775.586</b>

Largo plazo			
Presupuesto de ingresos	2028	2029	2030
Estampilla Nacional y otras IES	\$ 971.330.060	\$ 1.126.037.756	\$ 1.194.613.456
Estampilla Universidad de los Llanos	\$ 28.030.652.440	\$ 28.871.572.013	\$ 29.737.719.174
Inversión recurso nación	\$ 7.620.336.644	\$ 7.848.946.743	\$ 8.084.415.146
Regalías directas (SGR)	\$ 31.045.359.710	\$ 31.976.720.501	\$ 32.936.022.116
<b>Total por año</b>	<b>\$ 67.667.678.854</b>	<b>\$ 69.823.277.014</b>	<b>\$ 71.952.769.891</b>

## 5.2 Plan Operativo Anual de Inversión

Se anexa el Plan Operativo Anual de Inversión (anexo 2).

### Anexo 2. Plan Operativo Anual de Inversión

#### CORTO PLAZO

EJE ESTRATÉGICO PDI	EJE MISIONAL	2022	2023	2024
Excelencia académica para la transformación y el desarrollo sustentable de la realidad social de la región	Docencia	\$ 4.356.890.287	\$ 4.517.596.996	\$ 8.216.659.989
Investigación para la integración del conocimiento y el empoderamiento	Investigación	\$ 13.374.643.815	\$ 13.383.913.815	\$ 12.460.532.083
Proyección para la integración local / global en escenarios de paz	Proyección	\$ 4.595.268.037	\$ 4.733.126.078	\$ 8.408.654.944
Gestión académica transparente y eficiente para la consolidación de la confianza institucional	Administración	\$ 17.485.425.573	\$ 18.544.960.962	\$ 14.970.007.896
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 39.812.227.712</b>	<b>\$ 41.179.597.851</b>	<b>\$ 44.055.854.912</b>
Pluralismo epistemológico, formación integral y aprendizaje	Bienestar	\$ 6.314.127.869	\$ 6.353.551.705	\$ 4.927.693.339
<b>TOTAL FUENTES DE INVERSIÓN</b>		<b>\$ 46.126.355.581</b>	<b>\$ 47.533.149.556</b>	<b>\$ 48.983.548.251</b>

#### MEDIANO PLAZO

EJE ESTRATÉGICO PDI	EJE MISIONAL	2025	2026	2027
Excelencia académica para la transformación y el desarrollo sustentable de la realidad social de la región	Docencia	\$ 9.840.405.510	\$ 10.165.617.675	\$ 10.289.120.002
Investigación para la integración del conocimiento y el empoderamiento	Investigación	\$ 14.558.839.487	\$ 15.055.604.672	\$ 15.144.340.406
Proyección para la integración local / global en escenarios de paz	Proyección	\$ 9.008.160.314	\$ 9.308.405.123	\$ 9.406.191.074
Gestión académica transparente y eficiente para la consolidación de la confianza institucional	Administración	\$ 22.095.336.739	\$ 22.638.196.841	\$ 24.254.673.762
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 55.502.742.050</b>	<b>\$ 57.167.824.312</b>	<b>\$ 59.094.325.244</b>
Pluralismo epistemológico, formación integral y aprendizaje	Bienestar	\$ 6.422.769.861	\$ 6.615.452.957	\$ 6.602.450.342
<b>TOTAL FUENTES DE INVERSIÓN</b>		<b>\$ 61.925.511.911</b>	<b>\$ 63.783.277.268</b>	<b>\$ 65.696.775.586</b>

## LARGO PLAZO

EJE ESTRATÉGICO PDI	EJE MISIONAL	2028	2029	2030
Excelencia académica para la transformación y el desarrollo sustentable de la realidad social de la región	Docencia	\$ 10.627.793.602	\$ 10.989.279.234	\$ 11.352.463.404
Investigación para la integración del conocimiento y el empoderamiento	Investigación	\$ 16.658.670.618	\$ 17.213.734.383	\$ 17.767.158.001
Proyección para la integración local / global en escenarios de paz	Proyección	\$ 9.718.376.806	\$ 10.052.579.933	\$ 10.387.663.124
Gestión académica transparente y eficiente para la consolidación de la confianza institucional	Administración	\$ 23.862.313.975	\$ 24.550.492.073	\$ 25.214.272.436
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 60.867.155.001</b>	<b>\$ 62.806.085.623</b>	<b>\$ 64.721.556.965</b>
Pluralismo epistemológico, formación integral y aprendizaje	Bienestar	\$ 6.800.523.852	\$ 7.017.191.391	\$ 7.231.212.926
<b>TOTAL FUENTES DE INVERSIÓN</b>		<b>\$ 67.667.678.854</b>	<b>\$ 69.823.277.014</b>	<b>\$ 71.952.769.891</b>

Fuente: elaboración propia. Anexo 2.

## Bibliografía

Calderón, P. (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. *Revista Paz y Conflictos*, 81.

CEPDIPO, C. d. (2020). *Reforma Rural Integral*. Obtenido de <https://cepdipo.org/portfolio/reforma-rural-integral/>

Cifuentes, J. (11 de octubre de 2013). *Notas sobre gobernanza universitaria: Universidades des (orientadas) por el "new managerialism" y el "new public management"*. Obtenido de <http://telescopi.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2015/09/10-Notas-sobre-gobernanza-universitaria-Jairo-Cifuentes.pdf>

Cortina, A. (2002). La dimensión pública de las éticas aplicadas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 64.

Henao, M., Hernández, C., Hoyos, G., Nhora., P., & Velásquez, M. (2002). *Educación superior, sociedad e investigación. Capítulo 1: Universidad y excelencia | Obra reproducida con fines académicos*. Bogotá.

Masera, O., Astier, M., & López-Ridaura, S. (2000). *Sustentabilidad y manejo de recursos naturales: el marco de evaluación MESMIS*. México: Mundi-prensa.

Muñoz, F. A. (2001). *La paz imperfecta*. Obtenido de Instituto de la Paz y los Conflictos de la Universidad de Granada (España): <https://www.ugr.es/~fmunoz/documentos/pimunozespa%C3%B1ol.pdf>





**UNIVERSIDAD  
DE LOS LLANOS**