

DOCUMENTO HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO A PARTIR DE LAS MESAS DE TRABAJO PLEI₁

Objetivo estratégico trabajado:

Objetivo estratégico 1: “fortalecer el carácter nacional y la vocación de integración y desarrollo local y regional de una universidad que cumple con sus fines misionales, es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación”.

Sede: Universidad Nacional de Colombia–Sede Manizales.

Fecha del documento: 21 de septiembre de 2020.

Nombre del líder: Luz Stella Cardona Meza.

Rol: Profesora Asociada, Departamento de Informática
y Computación–Dedicación Cátedra.

Contacto: lscardonam@unal.edu.co, Celular: 3154975548.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN	4
I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	5
II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS MESAS PLEI	7
III. DISENSOS	31
CONCLUSIONES	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS	34

RESUMEN EJECUTIVO

En el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2034, la Universidad Nacional de Colombia estableció diez objetivos estratégicos a abordar para plantear la construcción prospectiva de Universidad. Como primer objetivo se plantea: *“Fortalecer el carácter nacional y la vocación de integración y desarrollo local y regional de una universidad que cumple con sus fines misionales, es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación”*.

El presente documento contiene el consolidado de las primeras propuestas u orientaciones obtenidas en relación con el objetivo I en las mesas de trabajo de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, las cuales permitirán contribuir en la formulación del Plan Estratégico Institucional Plei 2034 y la visión prospectiva que se tiene de Universidad.

Estas propuestas son el resultado del desarrollo de la Fase III, en la cual se identificaron las principales tendencias que orientan el quehacer de la Universidad y que influyen en su relacionamiento con el entorno, se analizaron los principales factores que entorpecen este proceso, los cambios y actuaciones que deben llevarse a cabo para propiciar la participación de la Universidad en los procesos que se adelantan en sus entornos nacional y regional y proyectarla al nivel internacional. De igual manera, se plantearon posibles escenarios en los cuales podría encontrarse la Universidad en 2034 de acuerdo con las actuaciones que se adelanten para realizar la gestión de procesos y se plantearon propuestas estratégicas para la consecución de los fines deseados a partir de la puesta en marcha de actividades precisas en una determinada línea de tiempo.

INTRODUCCIÓN

A partir de la implementación de la Fase III para la formulación del Plan Estratégico Institucional, la Sede Manizales emprendió un trabajo que permitiera la generación de propuestas prospectivas que permitirán identificar actuaciones concretas para la planeación de la Universidad en el mediano y largo plazo y lograr los fines institucionales en relación con el objetivo I.

En el desarrollo de este proceso, de manera inicial se realizó la identificación de los diferentes entornos en que la Universidad lleva a cabo su gestión, como lo son el entorno nacional, el entorno regional y el entorno internacional; esta actividad permite conocer cómo se lleva a cabo el relacionamiento externo de la Universidad y cómo éstos factores externos influyen o debería influir en su actuar. A partir de esta información, se procedió a establecer otros factores que influyen de manera directa en el relacionamiento de la Universidad y sus entornos y cómo establecer condiciones que favorezcan este relacionamiento.

A partir de la formulación de propuestas prospectivas, se establecieron algunas actuaciones que se requiere llevar a cabo para permitir que la Universidad en la gestión de sus procesos y cumplimiento de fines institucionales, pueda coadyuvar en la resolución de problemas de sociedad, en los procesos de reconciliación y construcción de paz a partir de la generación de programas y espacios para la equidad social y el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural.

Estas propuestas no constituyen un modelo a implementar, más bien ofrecen ideas para propiciar deliberaciones en otros escenarios, por lo cual, se resalta la importancia que tienen los disensos o discrepancias relacionadas, dado que son los factores en que se deberá trabajar de manera articulada para construcción incluyente en la planeación de la Universidad.

En este documento, se resalta la importancia que tiene para la Universidad adoptar una cultura de Sedes, en la cual se les otorgue mayor autonomía y participación en la toma de decisiones para la gestión de sus procesos, situación que permitirá que los mismos sean coherentes y articulados con las características y necesidades de su región, trabajando desde la educación en pro de la materialización de objetivos de desarrollo sostenible y del reconocimiento del ser humano como eje central del proceso, aplicando una visión general y no solo local

Se pretenden entonces proyectar a la Universidad no solo como una universidad de país o de Región, sino más bien como una universidad que es reconocida a nivel internacional, por su capacidad de genera nuevos conocimientos, innovar en la aplicación de procesos y aportar en la resolución de problemas y cierre de brechas sociales.

I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acuerdo con los lineamientos establecidos en el documento dispuesto como guía metodológica para orientar la formulación del Plan Estratégico Institucional (Universidad Nacional de Colombia, 2019) y teniendo como base la libertad y flexibilidad que para el avance de la Fase III se consideraron en el mismo, se implementó como metodología para llevar a cabo la construcción de las primeras orientaciones estratégicas del objetivo I del Plan Estratégico Institucional, el desarrollo de diferentes procesos, los cuales se expondrán en orden cronológico, de acuerdo con las fases que se surtieron:

En primer lugar, se encuentra la revisión documental, actividad que se llevó a cabo a partir del proceso de análisis de información que da cuenta de los diversos escenarios o entornos en los que se desenvuelve la Universidad Nacional de Colombia y en especial la Sede Manizales, lo que permitió establecer diagnósticos, tendencias y propuestas. Dentro de los documentos analizados, se encuentran dos documentos fundamentales que han surgido del desarrollo de una etapa previa en el marco del proceso de construcción del Plan Estratégico Institucional Plei 2034, a saber: *“Problemáticas, Estrategias y Opciones de la Universidad Sede Manizales para el Plei-2034”* y *“universidades de clase mundial: Prácticas de gestión, tendencias y desafíos para la Universidad Nacional de Colombia”*.

Estos documentos en conjunto con otros desarrollados de manera previa, permitieron construir algunas de las bases sobre las cuales se planteó el diálogo para llevar a cabo la generación de propuestas prospectivas por parte de la comunidad académica y actores externos a la Universidad durante el avance de interacción social realizado con las mesas de trabajo.

En segundo lugar se encuentra el proceso de interacción social, proceso adelantado a través de mesas de trabajo organizadas a partir del aprovechamiento de los beneficios que ofrecen los diferentes canales de comunicación virtual con que se cuenta, esto debido a los cambios que se han presentado en el contexto social como resultado de la pandemia generada por causa del Coronavirus COVID-19 y que no son favorables llevar a cabo eventos de carácter presencial, en este proceso se desarrollaron las siguientes fases:

- En primer lugar, se resalta la implementación que se llevó a cabo en la Sede Manizales (previo a la declaratoria de estado de emergencia sanitaria por causa del Coronavirus), de una página web diseñada exclusivamente para que la comunidad académica y demás actores externos a la Universidad, conocieran los avances realizados en la Sede sobre el proceso Plei 2034, presentaran sus propuestas y accedieran a los documentos base para el diálogo.

- A partir de la realización de charlas, conversatorios y encuentros, se adelantaron diferentes mesas de trabajo, en las cuales, a través de un enfoque crítico social, se plantearon las diferentes propuestas de la comunidad académica respecto a las actuaciones que debería adelantar la Universidad para la construcción de un Plan Institucional que considerara los distintos entornos en que ésta se desenvuelve en el cumplimiento de sus fines misionales. En dichas mesas, además de la presentación de propuestas, se explicaron los avances, del proceso y se generaron espacios para la exposición y diálogo de puntos de disenso.

- Se realizaron entrevistas a la líder Plei y uno de los colaboradores en el proceso, quienes ampliaron y nutrieron los contextos para adelantar el diálogo alrededor del primer objetivo.

- Se consultaron actores internos y externos de la Universidad, quienes se desenvuelven en roles académicos, de la administración pública local, regional y nacional, quienes dieron respuesta a preguntas concretas sobre el relacionamiento de la Universidad con su entorno y las estrategias o factores que podrían afectar o favorecer su desarrollo. Entre otros, se reconoce la participación de Juan Eduardo Zuluaga director de Confa, la hermana María Elizabeth Caicedo Caicedo, rectora de la Universidad Católica de Manizales, Carlos Eduardo Jaramillo Sanint, Rector de la Universidad Autónoma de Manizales, Moisés Wasserman Lerner, profesor emérito de la Universidad Nacional, y el profesor de la Universidad Nacional William Sarache Castro, y los profesores que acompañaron el proceso del objetivo I, Jorge Eduardo Hurtado y Gonzalo Duque Escobar.

En tercer lugar, se tuvo la oportunidad de contar con la participación de académicos y líderes de procesos de desarrollo, quienes fueron consultados debido a su papel, experiencia y experticia y se refirieron a temas que atañen al desarrollo del objetivo de la mesa I y que son altamente reconocidos en el mundo académico por su enfoque en áreas como la investigación y administración de instituciones dedicadas a la formación superior. Estas personas dada su amplia trayectoria en el acompañamiento a procesos de fortalecimiento institucional, cuentan con conocimientos que permite nutrir el proceso de construcción del Plei, a partir de las actividades relacionadas con compartir sus experiencias y emitir recomendaciones que sirvieron para nutrir los procesos de diálogo. Se resalta entre estos la participación del Viceministro de Conocimiento, Innovación y Competitividad, doctor Diego Hernández Losada, el doctor José Fernando Isaza y el doctor Nelson Vallejo Gómez

El desarrollo de estas etapas, culmina con la construcción del documento base para llevar a cabo la deliberación en torno al objetivo primero en fase IV de construcción del Plei 2034, este documento recoge todas las propuestas presentadas por la comunidad, las cuales fueron abordadas y consolidadas como propuesta para la construcción del carácter y vocación que se espera tome la universidad de cara al 2034.

II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS MESAS PLEI

Descripción: Durante el desarrollo de la fase III, se identificaron diversas variables estratégicas que permiten trazar una ruta de acción para transformar la Universidad Nacional de hoy, a una que se encuentre alineada con los fines propuestos a 2034, dicha situación exige la necesidad de repensar el carácter y estructura organizacional de la universidad, y tomar las acciones necesarias para su transformación, a efectos de alinearla con los cambios políticos y culturales que se adelantan en los diferentes entornos en que ésta se desenvuelve en la sociedad colombiana, conservando en todo caso su esencia y naturaleza pública.

Para alcanzar tal cometido, en el desarrollo del objetivo primero se definieron tres dimensiones a partir de las cuales avanzar en la construcción de una Universidad que se relacione con su entorno mientras aporta al bienestar social. Es por ello que se plantearon como ejes centrales de las propuestas efectuadas para adelantar la fase de diálogo las siguientes dimensiones estratégicas, a saber:

- **El Entorno.**
- **Los Fines Misionales.**
- **La Cultura Organizacional.**

A partir del planteamiento de estas tres dimensiones, se invitó a la comunidad en general, a participar del proceso de construcción de una universidad que estuviese pensada para desarrollar el máximo potencial de sus recursos humanos, tecnológicos, científicos y de infraestructura con que cuenta, teniendo en consideración las cualidades de los diferentes entornos que le rodean como eje central de sus actividades, planteando postulados que permitan la construcción de una universidad que sobresalga en el país a partir del desarrollo de actividades que fortalezcan las diferentes regiones y que permitan además su visibilidad a nivel internacional.

a) Estructuración y análisis de la problemática principal:

En torno al primer objetivo, es menester considerar la situación de transición que presenta el país en fase de posconflicto. En este contexto, es fundamental resaltar el obstáculo que representa la falta de recursos económicos destinados a desarrollar procesos que potencien las diferentes regiones, así como la implementación de políticas públicas que permitan garantizar la inclusión cultural de las mismas y sus diferentes sectores en la construcción de una sociedad más democrática, incluyente y participativa.

Estos obstáculos presentados en el entorno social, no son ajenos a la problemática que se presenta y afecta el desarrollo de los procesos que lleva a cabo la Universidad Nacional de Colombia, toda vez que una de las problemáticas no resuelta por parte de la universidad, es precisamente el hecho de contar con una estructura organizacional que no le permite relacionarse con su entorno social, ni con las problemáticas y necesidades sociales.

A nivel país, la estructura organizacional de la Universidad Nacional de Colombia no permite que ésta efectivamente sea la universidad de la nación colombiana, debido a las limitaciones que se presentan en torno a la capacidad de cobertura con que se cuenta para extender su presencia a las diferentes regiones, incluyendo aquellos lugares distantes de las ciudades capitales, siendo parte de la problemática que afronta la educación en Colombia; si bien es cierto, la Universidad ha buscado estar presente en el territorio nacional a través de sus nueve sedes, y que cuenta con programas de admisión especial que han permitido que muchas personas de municipios distantes del país logren acceder a una educación superior de calidad, también es cierto que la falta de recursos limita sus posibilidades y restringe su potencial crecimiento y cobertura.

Otro problema, consiste en la insuficiencia de recursos con que cuenta la Universidad para llevar a cabo procesos que coadyuven eficazmente en la disminución de tendencias de deserción escolar y bajos niveles de formación básica en todo el país.

En relación con el entorno regional, las principales problemáticas que se presentan son la falta de coherencia de las actividades adelantadas por las diferentes Sedes y los programas académicos que éstas ofertan, en relación con las necesidades y políticas públicas de cada región específica, la poca interacción con otros procesos formativos que se adelantan, la desconexión con los egresados y desconocimiento y desarticulación con la cultura de cada región que implica la necesidad de ajustar los programas y proyectos para potenciar los conocimientos ancestrales con que se cuenta y generar desde allí nuevos aportes. En relación con esta situación, es trascendental considerar que el hecho de contar con Sedes ubicadas en diferentes ciudades, no implica per se que las mismas tengan la vocación de Sedes Regionales, ello porque su presencia se ve circunscrita a contar con instalaciones físicas y no en un concepto de integración con las necesidades propias de la Región que implique la generación de alianzas y trabajo articulado con autoridades locales y empresarios de cada Región para trabajar en pro de la resolución de sus problemáticas sociales.

En lo que respecta al entorno internacional, se evidencia que si bien la Universidad cuenta con una estructura organizacional diseñada para llevar a cabo alianzas estratégicas necesarias para desarrollar procesos innovadores que generen nuevos conocimientos que contribuyan al bienestar social, y avances en ciencia y tecnología, se debe reconocer la escasa eficacia de la misma frente a la consecución de su objetivo, situación que no le ha permitido posicionarse como una Universidad de avanzada que contribuya desde lo académico en la resolución de problemas de las diferentes áreas y Regiones.

Considerando lo planteado, en este punto, se reconocen como principales barreras para proyectar a la Universidad en estos aspectos, una falta de articulación en la interacción con el entorno y escasez de recursos con que se cuenta para financiar los procesos que se adelanten. Situación que de no transformarse, conduciría a que los procesos que se lleven a cabo en las diferentes sedes, no guarden coherencia con las necesidades de la sociedad actual y por ende se pierda eficacia en el desarrollo de los mismos como se verá a continuación.

b) Identificación y análisis de Tendencias:

En el desarrollo de la fase III, en relación con el primer objetivo, se identificaron tres categorías a partir de las cuales se analizaron diversas variables o tendencias de inercia en la universidad como lo son el entorno, la cultura organizacional y los fines misionales. Alrededor de estas tres dimensiones, fueron analizadas algunas variables o tendencias prioritarias que por ser las que han dirigido los procesos adelantados en la Universidad Nacional, son las que la han situado en su posición actual y sobre las cuales se plantea una transformación a partir de la visión prospectiva que se tiene de las mismas, a efectos de lograr la visión establecida; estas variables son:

Entorno

- Entorno País.**
- Entorno Región.**
- Entorno Internacional.**

Cultura Organizacional.

- Cultura Organizacional**
- Estructura Jerárquica.**
- Autonomía de Sedes.**
- Normatividad.**
- Sistema de Gestión.**
- Liderazgo.**

Fines Misionales.
Fines Misionales.

A continuación, se expone el análisis efectuado a cada una de las variables, en el cual se plantea la situación actual en relación con cada una de ellas y la visión prospectiva que se tiene de las mismas, para transformar la Universidad.

Variable	Variables de Inercia	Variables de ruptura
ENTORNO		
Entorno País.	Se da por hecho la existencia y permanencia de la Universidad en virtud a su naturaleza de institución pública y es así como se avanza en el cumplimiento de fines misionales, desconociendo los problemas y principales tendencias que se presentan en el país en materia económica, social, medio ambiental, comercial, productiva, científica y en función el cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible, tomando una actitud reactiva ante cada nueva etapa o problema que se presenta, pero sin efectuar aportes significativos que contribuyan al bienestar social.	Es necesario dirigir los procesos institucionales considerando las problemáticas y tendencias del país de manera proactiva, previendo los posibles escenarios que pueden presentarse en torno al comportamiento que presenten áreas como la economía, el sector social, el medio ambiente, el comercio, los sistemas de producción, la ciencia, la tecnología y el desarrollo sostenible, para así adelantar actuaciones que consideren las variables de riesgo y de cambio que se puedan presentar y ser parte de la solución de problemas en torno a cada una de esas áreas, permitiendo cerrar brechas sociales.
Entorno Región.	Se presenta un desconocimiento de tendencias, problemáticas sociales, cultura, factores económicos, conocimientos ancestrales, recursos naturales, sistemas de producción, problemas derivados del cambio climático y explotación de recursos no renovables, así como de políticas públicas que rigen los procesos que se llevan a cabo en las diferentes	Debe considerarse de manera particular los escenarios en que se desenvuelve cada una de las Sedes, identificar los principales problemas sociales que se presentan y adelantar procesos misionales que coadyuven en la resolución de los mismos. De igual forma, dichos procesos deben estar acordes con las

	regiones del país, lo que conlleva a que se adelanten procesos que no guardan coherencia en dichos aspectos con las necesidades del entorno regional en que se desenvuelve cada una de las Sedes con que se cuenta.	características propias de cada Región y territorio, actuando de manera armónica y articulada en concertación con las autoridades locales y la comunidad, en la construcción de país y de los principios que lo rigen, a partir del fortalecimiento de sus regiones, como marco de acción para la cooperación desde la educación en la implementación de los acuerdos para la terminación del conflicto armado y la construcción de una paz estable y duradera.
Entorno Internacional.	En relación con este entorno, no se cuenta con un estudio claro que permita identificar los factores que han influido en el avance de las principales Universidades de América Latina, a efectos de verificar aquellos que sean más convenientes para proyectar la Universidad de acuerdo con sus condiciones particulares. Por otro lado, se encuentra el que los conocimientos que se imparten o procesos que se desarrollan, en muchos casos se encuentran desactualizados u obsoletos, situación que conduce a una falta de innovación y a que no se den aportes significativos que contribuyan a la resolución de problemas que afectan la población mundial en las diferentes esferas.	Imprescindible resulta en este punto, identificar cuáles son los factores que han influido en la consolidación de las mejores universidades de América Latina y el mundo, a efectos de direccionar los procesos que se adelanten en la Universidad, para articularlos con las tendencias que rigen al mundo y generar procesos de valor que permitan posicionar la Universidad en el entorno internacional por sus avances e innovación en procesos sociales, ciencia y tecnología, dando apertura a que el trabajo de sus egresados sea demandado en otros países.

CULTURA ORGANIZACIONAL		
Cultura Organizacional.	Se resalta el establecimiento de una cultura organizacional donde la comunidad universitaria trabaja en forma desarticulada y no se concibe la idea de procurar objetivos comunes e interdisciplinarios que agrupen diversos actores internos y externos de la institución.	Es menester la construcción de una nueva cultura organizacional a partir de cual se desarrollen procesos de formación, investigación y extensión, donde converjan diferentes disciplinas y se lleve a cabo la interacción en el desarrollo de estos campos a partir del relacionamiento con personas de otras instituciones de educación tanto públicas como privadas. Situación que comporta la necesidad de institucionalizar y promover en la ejecución de los diferentes procesos, la aplicación de principios éticos que orienten el quehacer institucional.
Estructura Jerárquica.	En torno a esta tendencia, se encuentra la instauración de una estructura jerárquica en la Universidad, entendida como el modelo de gestión con que ésta cuenta para dirigir y orientar las diferentes actuaciones y procesos administrativos que se adelanten, en el cual se conservan esquemas organizativos del siglo pasado, pensados para una sociedad con características diferentes y poco eficiente.	Demanda el desarrollo de la Universidad, el establecimiento de una estructura jerárquica descentralizada, simple, fundada en un modelo organizacional de gestión horizontal, que permita implementar otros modelos como el institucionalismo sociológico, procurando la construcción social de sus entornos y aportando en la consecución del bienestar social.
Autonomía de Sedes.	Respecto a la falta de autonomía en las Sedes que surge a partir de la conservación de relaciones de dependencia, se presenta una	Es menester llevar a cabo la descentralización de procesos administrativos a partir de la aplicación del principio de

	centralización que restringen la libertad y toma de decisiones en las Sedes y limita la puesta en marcha de nuevos procesos formativos o de relacionamiento con el entorno de acuerdo con las características y necesidades propias de cada región.	autonomía de las Sedes, que favorezca la gestión de planes de acción para el desarrollo programas o proyectos acordes con las características particulares de cada Sede y región en que desarrollen sus actividades.
Normatividad.	En este punto, se evidencia la implementación de modelo normativo rígido en la Universidad que no favorece la consolidación de alianzas estratégicas y procesos de contratación que no avanzan de manera ágil o ajustados a las nuevas necesidades y condiciones establecidas en los distintos entornos nacionales e internacionales para la adquisición de obras, bienes o servicios, dejando de lado las prerrogativas que para estos se le ha otorgado de acuerdo con su régimen contractual y de asociación.	Es clara la necesidad de plantear cambios en la legislación que rige a la Universidad, a efectos de contar con normas que sean favorables para la adopción de un sistema normativo y organizacional interno más flexible, que favorezcan la construcción de nuevos modelos organizacionales y contractuales que permitan la adopción de prácticas de gestión disruptivas.
Sistema de Gestión.	Actualmente se cuenta con una cultura de gestión de sedes anclada a modelos rígidos que no permite ampliar la cobertura y generar mayor impacto de la universidad en el país, dada la necesidad de vinculación de los procesos a la presencialidad en plantas o recursos de infraestructura física, la falta de políticas proactivas y la desconfianza en la implementación de Tecnologías de la Información por las implicaciones de seguridad que	Debe promoverse la implementación de nuevos instrumentos de competitividad tal como lo es el uso intensivo de tecnologías de la información, el cual permite transformar la forma en que se llevan a cabo los fines misionales de la Universidad, sintetizar y agilizar la ejecución de procesos en las Sedes, ampliar su capacidad de cobertura y ser más eficientes, pero garantizando en todo caso la seguridad y el uso

	éstas conlleva en el desarrollo de los procesos.	adecuado dichas tecnologías a partir del establecimiento de un Sistema de Gobernanza que permita implementar prácticas adecuadas para el uso de estos recursos.
Liderazgo.	Evidente resulta en la Universidad, la aplicación de sistemas de liderazgo jerarquizados, basados en condiciones de antigüedad, donde no se da apertura a espacios de participación y disensos.	Se requiere llevar a cabo el planteamiento de sistemas de liderazgo consolidados en la meritocracia, donde se generen espacios de participación y discusión en la construcción de políticas y programas disruptivos.
FINES MISIONALES		
Fines Misionales.	Se identifica el establecimiento de fines misionales desarticulados de las necesidades económicas y sociales del entorno, implementados a partir de la aplicación de conocimientos teóricos y procesos obsoletos; los cuales se consideran como fines en sí mismos sin considerar que por sí solos, la docencia, la investigación y la extensión universitaria no constituyen condiciones que aporten al bienestar social.	Emerge la necesidad de ver los procesos de formación, investigación y extensión no como fines en sí mismos, sino como medios para generar nuevos conocimientos e innovación que aporten valor y permitan la resolución de problemas de entorno, para lo cual se requiere consolidar alianzas estratégicas con instituciones internacionales y el sector privado, que permitan financiar el quehacer de la Universidad.

c) Análisis temático:

En relación con las diferentes variables identificadas, se llevó a cabo la agrupación de éstas en tres dimensiones a partir de las cuales se lee la realidad de la universidad y se proyecta el futuro de la misma en relación con el primer objetivo, sin embargo, a efectos de simplificar el proceso de proyección, se plantea agruparlas en dos categorías que permitan la utilización de dos variables estratégicas o vectores de futuro tal como se señala a continuación:

Tabla 1. Variables y direccionadores de futuro

Variables Prioritarias	Vectores de Futuro
Entorno País.	ENTORNO Y FINES MISIONALES.
Entorno Región.	
Entorno Internacional.	
Fines Misionales.	
Cultura Organizacional	CULTURA ORGANIZACIONAL.
Estructura Jerárquica.	
Autonomía.	
Normatividad.	
Sistema de Gestión.	
Liderazgo.	

A partir de las agrupaciones efectuadas de las variables, a continuación, se plantean algunos escenarios posibles que pueden presentarse para la Universidad Nacional de Colombia de acuerdo con el rumbo que se tome respecto a los vectores con que se lee el futuro a 2034 en relación con el primer objetivo. Estos escenarios plantean:

- El escenario inercia, que consiste en la situación actual en que se encuentra la universidad, que de no modificarse podría generar inercia en el desarrollo de sus procesos (escenario 3).
- Escenario ideal-apuesta, Condición a la que se espera llegar en 2034 y las actuaciones que lo posibilitan (escenario 4).
- Escenario alternativo (escenario 1), en el cual mejoran las condiciones del vector entorno y fines misionales a partir de ciertas condiciones, pero se conserva el estado de inercia frente a la relación con el vector de cultura organizacional.
- Escenario alternativo (escenario 2), en el cual mejoran las condiciones del vector cultura organizacional, a partir de ciertas condiciones, pero se conserva el estado de inercia frente a la relación con el vector entorno y fines misionales.

Tabla 2. Conjeturas a partir de los direccionadores

EJE Y Entorno y Fines Misionales (+)

EJE X Cult ura Orga niza cion al	Escenario 1 (+-): Corre el año 2034, la Universidad trabaja en diversos procesos de formación, investigación y extensión que responden a las necesidades propias de su entorno, cada una de las sedes adelanta sus programas y actividades considerando las necesidades propias de la Región y del país.	Escenario 4 (++): Corre el año 2034, la Universidad Nacional es reconocida como la Universidad de la nación colombiana dados los aportes que realiza en la resolución de problemáticas de país. Uno de los factores que permitió posicionar a la universidad a nivel país, fue precisamente su aporte en materia de educación, gracias a su capacidad de generar programas de interacción entre docentes y estudiantes de la universidad, con docentes y estudiantes en proceso de formación de educación básica, en especial, aquellos pertenecientes a poblaciones vulnerables, lo que le permitió cualificarlos para enfrentar de una mejor manera dichos procesos, para que más jóvenes pudieran tener acceso a la educación superior y una vez allí, se les caracteriza a efectos de aplicar metodologías y sistemas de educación que permitan nivelar sus conocimientos y se encuentren en igualdad de condiciones frente a los demás estudiantes, contribuyendo así al cierre de brechas sociales y a mayores avances en el desarrollo de procesos formativos.	EJE X Cult ura Orga niza cion al (+)
(-)	Los procesos misionales de la Universidad se han articulado con las necesidades de sus diferentes entornos, ahora son más centrados a la resolución de problemáticas de país y Región a partir del análisis de situaciones similares en otros lugares, el planteamiento de propuestas que han dado respuesta a problemáticas análogas y puesta en marcha de proyectos y actividades que ayudan a resolver los problemas, generando mayor cohesión y bienestar social. La Universidad en sus diferentes Sedes, oferta programas académicos acordes con las necesidades, cultura y conocimientos ancestrales propios de cada Región del país. La universidad se caracteriza por ser la principal Universidad en adelantar procesos de extensión que respondan a las necesidades propias de su entorno regional. Es menester lograr una articulación de la comunidad universitaria en el desarrollo de los procesos formativos o de investigación, integrando diferentes disciplinas que enriquezcan los procesos que se adelanten, situación que aún no se ha podido materializar dados los diferentes intereses que se tienen en estas áreas. Se conserva la implementación de modelos de gestión que han permitido el posicionamiento de la Universidad a nivel país, dado que se considera que los mismos son necesarios puesto que han permitido que la universidad conserve su status frente a otras universidades colombianas.	En virtud a la lectura que se lleva a cabo en cada Sede respecto de su entorno local y regional, la Universidad ha sido reconocida como un actor principal en el proceso de reconciliación y cohesión social, participando activamente de la mano de las autoridades locales en los procesos de fortalecimiento y recuperación del patrimonio cultural, a partir de la formulación y ejecución de proyectos en conjunto que han permitido la materialización de políticas públicas para el bien común de cada Región. Este relacionamiento con el entorno se logró a partir del estudio permanente que se adelanta para caracterizar y conocer las necesidades, la cultura organizacional y las tendencias que rigen los procesos en cada una de las regiones donde está presente la	

Las diferentes Sedes conservan una estrecha relación y dependencia con el nivel central, siendo orientadas por éste en la toma de decisiones que coadyuvan en la puesta en marcha de procesos que se consideran son los más apropiados para cada Región y si bien esta situación retarda un poco el desarrollo de los mismos, se logra avanzar de manera segura en cada uno de ellos.

La Universidad cuenta con normas rígidas que regulan los procesos internos y su relacionamiento con el entorno, garantizando la seguridad de las actuaciones que se adelantan, favoreciendo la consolidación de alianzas y procesos de contratación que si bien son un poco más lentos de lo esperado, garantizan la protección de los recursos públicos y previenen alianzas inapropiadas, situación que es comprendida y aceptada por algunos de los actores externos a la hora de llevar a cabo un relacionamiento.

Se continúa aplicando procesos de formación presencial, situación que favorece la interacción y consolidación de relaciones sociales, razón por la cual, la infraestructura física con que cuenta la universidad ha crecido a efectos de generar mayores espacios de bienestar para la comunidad universitaria.

Se han implementado algunos programas y actividades para ser aplicados de manera virtual, pero persiste la desconfianza en la aplicación de herramientas tecnológicas en estos procesos, en virtud a la falta de actualización de los docentes y el conocimiento de las herramientas que permitan garantizar la efectividad de los procesos.

En la gestión de procesos, se cuenta con el acompañamiento de personas con amplia trayectoria que apoyan los procesos de las

universidad y así implementar estrategias claras que han permitido encadenar los procesos de la universidad con su entorno y posicionarla como la mejor de cada Región donde se encuentra presente.

En este proceso, han sido trascendentales las convocatorias que se han realizado a docentes, estudiantes y egresados de la Universidad para adelantar procesos de investigación aplicada, lo cual ha permitido llevar a cabo de manera exitosa, investigaciones que coadyuvan directamente desde la academia a la resolución de problemas de entorno, existiendo beneficio para la Universidad e investigadores en tanto se generan mayores conocimientos, se produce innovación y se generan mayores recursos, así como para la comunidad beneficiada con los procesos.

De igual forma, se resalta la importancia que han tenido las alianzas realizadas con el sector público del nivel central y descentralizado, así como con el sector privado, lo que ha permitido llevar a cabo procesos de extensión que permiten la aplicación de los conocimientos e innovación en tecnologías desarrolladas, para la resolución de problemáticas y ejecución de procesos, lo que ha permitido que la Universidad se caracterice por ser la principal Universidad en adelantar procesos de extensión que respondan a las necesidades propias de su entorno regional.

Estos aportes, son el fruto de la capacidad de la Universidad de evolucionar frente a los retos que presentaba la escases de recursos que le eran destinados y dada la visión que se tuvo para leer las nuevas tendencias en materia de formación, investigación y extensión, lo que le permitió generar las alianzas necesarias para ser pionera en el desarrollo y aplicación de programas

diferentes Sedes, estas personas tienen conocimientos y experiencia en el desarrollo de los procesos que han adelantado y aportan desde allí a la conservación estable y segura de Universidad.

Se requiere que el Gobierno Nacional reconozca la importancia de la Universidad Pública y aumente los recursos con que se cuenta a efectos de extender la cobertura de la Universidad a otras regiones del país, generando un mayor impacto con los procesos que se adelantan y financiar los procesos de investigación para generar verdaderos procesos de innovación en ciencia y tecnología.

destinados a cada sector específico de acuerdo con su naturaleza y necesidades, generando y aprovechando nuevos conocimientos e innovando en el desarrollo de procesos, pudiendo así ampliar su nivel de cobertura e impacto social.

A nivel internacional, la Universidad Nacional de Colombia ha podido obtener un mayor grado de reconocimiento frente a otras Universidades de la Región, gracias a que pudo reconocer los factores que la anclaban como Universidad de país, y pudo reorientar sus procesos para articularlos con las tendencias mundiales, generando así valor en la producción de conocimientos, tecnología e innovación, pudiendo extender sus procesos a otros países, situación que ha favorecido el aumento de demanda nacional e internacional de los egresados y esto a su vez ha generado más alianzas y mayores recursos para la Universidad.

Este reconocimiento es el fruto de las alianzas efectuadas con universidades pares en Latinoamérica que han facilitado los intercambios de estudiantes y profesores y han posibilitado la oportunidad de obtener una doble titulación en los procesos de formación, la generación de cursos o programas conjuntos y la creación de redes universitarias y corredores que han favorecido la transferencia y generación de conocimiento.

Otros factores trascendentales para este reconocimiento de la Universidad, han sido el crecimiento significativo que se presentó de estudiantes de posgrado, así como de profesores frente al número de estudiantes en pregrado, los altos niveles de formación de los docentes y de los grupos de apoyo con que estos cuentan para adelantar los procesos de formación e investigación, lo que permitió una mejor cualificación de los

estudiantes y mayor calidad en los procesos, generando valor en la resolución de problemáticas de la Región latinoamericana. Como consecuencia de la articulación de procesos desarrollados en cumplimiento de fines misionales, se pudo lograr la interacción entre distintas disciplinas, a partir de la generación de programas que responden a las necesidades sociales desde un aspecto más participativo e incluyente, promoviendo un conocimiento capaz de abordar problemas globales y fundamentales donde se inscriben conocimientos parciales y locales y se promueve un conocimiento interdisciplinar, no fragmentado, que ha dado paso a la obtención de conocimiento en cada temática de acuerdo con su contexto y complejidades.

Dados los cambios incorporados a la legislación que rige a la Universidad que permitió se implementara en la misma el modelo de descentralización de funciones y se diera mayor grado de autonomía a las Sedes en el desarrollo de sus procesos, éstas pudieron tomar decisiones prospectivas sobre los programas académicos más convenientes para ofertar en su región, los procesos de investigación que requerían llevarse a cabo en las mismas y la puesta en marcha de procesos de extensión más acordes con las necesidades de su entorno social.

Aunado a lo anterior, se tiene que a efectos de no perder la visión y cohesión de las diferentes Sedes se plantearon modelos a partir de los cuales el nivel central ha dirigido la visión estratégica de la Universidad y a nivel regional, los planes de acción se adelantaron de manera autónoma.

Este modelo organizacional, permitió que se implementaran en las Sedes nuevos modelos y estructuras de gestión, los cuales al ser diferentes a los que tiene el sistema nacional y se más livianos, dan cuenta de las necesidades propias de cada Sede y facilitan los procesos que éstas desarrollan.

De igual forma, en virtud a la autonomía concedida a las Sedes y la flexibilidad de las normas que las rigen, fue posible fortalecer el proceso para llevar a cabo alianzas estratégicas de manera oportuna con instituciones internacionales reconocidas a nivel internacional para llevar a cabo procesos de intercambio para docentes y estudiantes, lo cual condujo a que se actualizaran los conocimientos y se conocieran nuevos modelos tecnológicos para una mejor gestión de procesos.

A partir de la flexibilización de las normas de contratación y de la utilización de los regímenes contractuales privados autorizados, fue posible llevar a cabo la adquisición de bienes, obras o servicios, de manera oportuna, avanzando de manera ágil en la ejecución y gestión eficiente de procesos, lo que permitió que la Universidad pudiera adelantar un mayor número de procesos de inversión social. Situación que no se hubiese podido lograr sin la creación e implementación de un nuevo manual de contratación que es más acorde con el relacionamiento que la Universidad tiene con el entorno y con las necesidades y retos que se tiene al estar en competencia con el sector privado.

Otro factor relevante en este proceso, fue haber obtenido mayores recursos para el desarrollo de procesos de investigación, lo cual se logró a partir de las alianzas y proceso de extensión adelantados con el sector privado, a partir de los cuales se pudieron generar nuevos conocimientos y tecnologías para potenciar los procesos sociales, industriales y productivos. Así como de los estudios realizados e implementación de los mismos para la aplicación de estrategias e instrumentos tecnológicos que permitieron impartir cursos y programas de formación virtual, además de sintetizar y agilizar la ejecución de procesos en las Sedes, ampliar su capacidad de cobertura y ser más eficientes.

En relación con esto, el establecimiento de un sistemas de gobernanza en materia de tecnologías de información que comportara principios y valores, fue fundamental para para llevar a cabo su uso adecuado y responsable. Es fundamental resaltar que en este ejercicio de actividades académicas y administrativas, se ha contado con el acompañamiento de profesionales capacitados y visionarios capaces de prever los escenarios que se van a presentar a futuro en relación con el entorno, de acuerdo al análisis permanente que realizan de las tendencias y que han tomado y toman decisiones proactivas para que la Universidad siga posicionándose como la mejor del país y de la Región latinoamericana. Estas personas, son reconocidas además de sus capacidades y logros profesionales, por sus cualidades éticas y por su transparencia y han sido seleccionados en razón a sus méritos y liderazgo.

Gracias a los cambios implementados en la normatividad que rige a la Universidad, se pudo obtener mayor coherencia en los procesos de formación e investigación que se adelantan en las Sedes, en relación con las necesidades, cultura y saberes ancestrales de las diferentes regiones, lo cual permitió que actores del sector privado se interesaran en esos procesos y se generaran mayores recursos para la Universidad y fuentes de empleo para los egresados de ésta toda vez que los procesos de formación e investigación implementados comprendieron la enseñanza y valoración de incertidumbres principios de estrategia, toma de riesgos, formación para la comprensión y no solamente se circunscribieron a una educación crítica.

		Finalmente, se tiene como eje central del proceso de transformación de la Universidad, el reconocimiento del ser humano como parte fundamental de los procesos adelantados, los cuales se han implementado a partir de la búsqueda del bienestar social y de la aplicación de procesos articulados, que reconocen las diferencias, respetan la diversidad cultural y propenden por la inclusión social.	
	Escenario 3 (--): Corre el año 2034, la Universidad es reconocida como la Universidad de la Nación en virtud a su naturaleza jurídica, su existencia se encuentra asegurada en la medida en que se siguen destinando recursos públicos para el financiamiento de los procesos de formación e investigación, pero no se cuenta con alianzas que le permitan obtener mayores recursos, situación que ha limitado la posibilidad de ampliar la cobertura de los procesos que se realizan todo el territorio. Se avanza en el cumplimiento de fines misionales, pero los mismos no dan cuenta de los problemas y principales tendencias que se presentan en el país en materia económica, social, medio ambiental, comercial, productiva, científica y en función el cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible, por lo cual, las decisiones que se toman son reactivas a los problemas que se presentan en cada momento particular y	Escenario 2 (-+): Corre el año 2034, La Universidad se encuentra posicionada como una de las mejores del país, esto como resultado de importantes alianzas realizadas con el sector público del nivel central y descentralizado, así como con el sector privado, lo que ha permitido llevar a cabo procesos de extensión que permiten la aplicación de los conocimientos e innovación en tecnologías desarrolladas, para la resolución de problemáticas y ejecución de procesos. Dicho reconocimiento es el fruto de la capacidad de la Universidad de evolucionar frente a los retos que presentaba la escases de recursos que le eran destinados y dada la visión que se tuvo para leer las nuevas tendencias en materia de formación, investigación y extensión, lo que le permitió generar las alianzas necesarias para ser pionera en el desarrollo y aplicación de programas destinados a cada sector específico de acuerdo con su naturaleza y necesidades, generando y aprovechando	

no permiten efectuar aportes significativos que contribuyan al bienestar social. Los estudiantes que ingresan a procesos de formación en pregrado no se encuentran en el mismo nivel de conocimiento dadas las diferencias que se presentan en los procesos de formación básica, situación que retrasa los procesos de formación y ha influido en el aumento de brechas sociales. En el entorno regional, se presenta un desconocimiento de las características propias de las Regiones donde se desenvuelven las diferentes Sedes de la Universidad, situación que conlleva a que los procesos que se adelantan que no guarden coherencia con las necesidades de propias de cada entorno y que por ende no dan respuesta a las problemáticas particulares de los mismos. Dado que no se cuenta con información que permita identificar los factores que deben influir en el rumbo a tomar para lograr la proyección de la Universidad, ésta no goza de mayor reconocimiento internacional, en virtud a que no genera mayores aportes ni innovación en sus procesos dada la utilización de información desactualizada u obsoleta. Los procesos que se adelantan no guardan coherencia con las necesidades sociales de cada región, así como con sus valores culturales y saberes ancestrales, lo que genera desconexión de los procesos que se adelantan con la realidad del entorno regional de las Sedes. No existe coherencia en las investigaciones y publicaciones efectuadas por los profesores de la Universidad dado que estos se adelantan con base a objetivos personales, situación que afecta los	nuevos conocimientos e innovando en el desarrollo de procesos, pudiendo así ampliar su nivel de cobertura e impacto social. Dados los cambios incorporados a la legislación que rige a la Universidad que permitió se implementara el modelo de descentralización de funciones y se diera mayor grado de autonomía a las Sedes en el desarrollo de sus procesos, éstas pudieron tomar decisiones prospectivas sobre los programas académicos a ofertar, los procesos de investigación a adelantar y la puesta en marcha de procesos de extensión que se considerasen más convenientes. Este modelo organizacional, permitió que se implementaran en las Sedes nuevos modelos y estructuras de gestión, los cuales al ser diferentes a los que tiene el sistema nacional y ser más livianos, dan cuenta de las necesidades propias de cada Sede y facilitan los procesos que éstas desarrollan. De igual forma, en virtud a la autonomía concedida a las Sedes y la flexibilidad de las normas que las rigen, fue posible fortalecer el proceso para llevar a cabo alianzas estratégicas de manera oportuna con instituciones internacionales reconocidas a nivel internacional para llevar a cabo procesos de intercambio para docentes y estudiantes, lo cual condujo a que se actualizaran los conocimientos y se conocieran nuevos modelos tecnológicos para una mejor gestión de procesos. A partir de la flexibilización de las normas de contratación y de la utilización de los regímenes contractuales privados autorizados, fue posible llevar a cabo la adquisición de bienes, obras o servicios, de manera oportuna, avanzando de manera ágil en la ejecución y gestión eficiente de procesos, lo que permitió que la Universidad pudiera adelantar un mayor número de
---	--

recursos de la universidad dado que se paga por estas acciones sin que se obtenga un beneficio en el área del conocimiento que permita resolver las problemáticas del entorno social en que se desenvuelve cada Sede.

Las actividades y procesos administrativos se adelantan bajo la figura de la desconcentración de funciones, siendo tomadas por el Consejo Superior Universitario, todas las decisiones fundamentales sobre los programas académicos a ofertar en las demás Sedes, las líneas de investigación que se van a trabajar y la forma en que se adelantan los programas de extensión, lo que impide que éstos procesos guarden coherencia con las características y necesidades propias de las diferentes regiones.

Los procesos para que las Sedes lleven a cabo alianzas con instituciones internacionales o con el sector privado son lentos dada la necesidad de contar con la aprobación del sector central para la consolidación de las mismas, lo que conduce a que se pierdan oportunidades que generen un mejor posicionamiento de las Sedes por su aporte a la resolución de problemas de entorno dados sus avances científicos, tecnológicos y de innovación.

Los procesos para efectuar contrataciones de bienes, obras o servicios son lentos dada la negativa y temores que se presentan para acudir a las prerrogativas con que se cuenta y contratar bajo la aplicación de regímenes privados, situación que retarda el avance en la consecución de resultados en procesos formativos o proyectos de inversión.

Se siguen adelantando proyectos de inversión relacionados con infraestructura,

procesos de inversión social. Situación que no se hubiese podido lograr sin la creación e implementación de un nuevo manual de contratación que es más acorde con las necesidades y retos que se tiene al estar en competencia con el sector privado.

Otro factor relevante en este proceso, fue haber obtenido mayores recursos para el desarrollo de procesos de investigación, lo cual se logró a partir de las alianzas y proceso de extensión adelantados con el sector privado, a partir de los cuales se pudieron generar nuevos conocimientos y tecnologías para potenciar procesos sociales, industriales y productivos. Así como de los estudios realizados e implementación de los mismos para la aplicación de estrategias e instrumentos tecnológicos que permitieron impartir cursos y programas de formación virtual, además de sintetizar y agilizar la ejecución de procesos en las Sedes, ampliar su capacidad de cobertura y ser más eficientes. En relación con esto, el establecimiento de un sistemas de gobernanza en materia de tecnologías de información que comportara principios y valores, fue fundamental para para llevar a cabo su uso adecuado y responsable.

Es fundamental resaltar que en este ejercicio de actividades académicas y administrativas, se ha contado con el acompañamiento de profesionales capacitados y visionarios capaces de prever los escenarios que se van a presentar, de acuerdo al análisis permanente que realizan de las tendencias y que han tomado y toman decisiones proactivas para que la Universidad siga posicionándose como la mejor del país. Estas personas han sido seleccionadas en razón a sus méritos para adelantar procesos similares, aportando valor a los mismos.

tendientes a aumentar la capacidad física instalada con que se cuenta para desarrollar procesos de formación presenciales y generar espacios de interacción social, pero dicha situación, ha traído como consecuencia la generación de un menor impacto a nivel país en virtud a la necesidad de vinculación de los procesos a la presencialidad en plantas o recursos de infraestructura física y la falta de recursos para crear Sedes en otras Regiones. Finalmente, la Universidad ha avanzado en la construcción de espacios de participación para la comunidad, pero éstos se encuentran liderados por personas reconocidas por su trayectoria en los procesos adelantados en las Sedes y no por el mérito de sus aportes a la resolución de problemas de país o región, derivando en situaciones que comporten conservar inertes los procesos que se adelanten por el temor que se presenta frente a procesos disruptivos o de avanzada.

Se cuenta con procesos ágiles y sencillos que permiten crear alianzas en tiempos cortos, situación que permite que las Sedes mejores aliados a nivel nacional e internacional, pero los mismos no coadyuvan en la construcción de país o resolución de problemáticas de región. Dada la falta de articulación de la Universidad con su entorno, persisten las diferencias en cuanto al nivel académico con que cuentan los estudiantes que ingresan a pregrado, lo que retarda los procesos de formación. La Universidad avanza en la búsqueda de desarrollar nuevos conocimiento, tecnologías e innovación, sin embargo, estos no permiten llevar a cabo la resolución de problemáticas de Región o país dada la falta de articulación de los procesos que adelanta con las necesidades de su entorno, pues la mayoría de investigaciones y documentos que se redactan, no tienen relación directa con esa problemática que se plantea.

EJE Y Entorno y Fines Misionales (-)

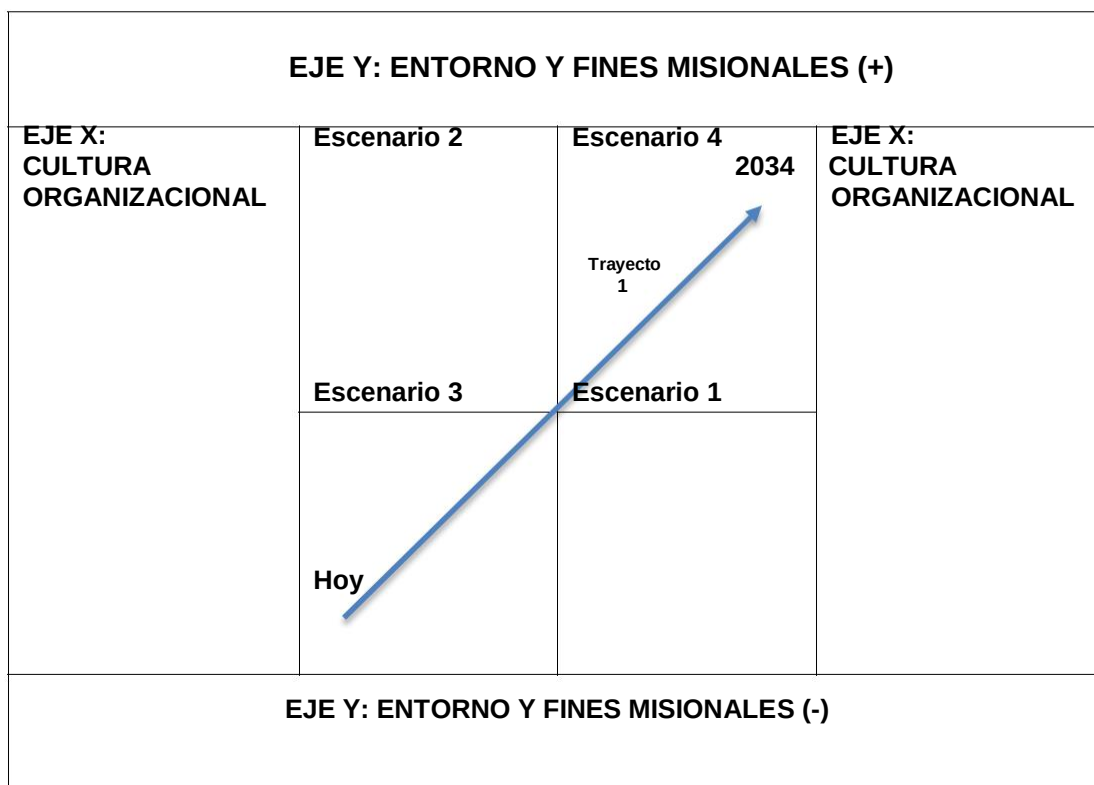
(+) El signo positivo indica que en el futuro este vector puede encontrarse en una situación óptima.

(-) El signo negativo indica que en el futuro este vector podría encontrarse en una situación desfavorable.

En el desarrollo de la fase III, a partir del ejercicio de planteamiento de escenarios posibles de acuerdo con los vectores de futuro, se encontró que para alcanzar el escenario ideal (escenario 4) en relación con el objetivo I, la Universidad debe tomar como ruta:

Trayecto 1.

(Desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 4 (+ +) Esta es la trayectoria al futuro más difícil).



Se plantea tomar esta trayectoria y pasar de manera directa al escenario prospectivo planteado (escenario 4), dado que a partir de la aplicación de la misma se comprendería todo el contexto propuesto respecto al primer objetivo en el mediano y largo plazo, fortaleciendo los procesos institucionales sin perder de vista el impacto social que se espera generar a partir del actuar de la Universidad.

En este punto es fundamental tener claro que la Universidad no es un universo aislado de su entorno social, por tanto y considerando el carácter y vocación pública de ésta, es menester que todas sus actuaciones y gestión, se realicen de manera coherente con la realidad que presenta la sociedad. A este respecto, se resalta que la Universidad no tiene la capacidad técnica, administrativa o financiera para generar por sí sola cambios que impacten al país y generen la transformación de su realidad, dado que éste debe ser un trabajo coordinado entre los diferentes actores sociales, por ello, dado que lo que se pretende es acompañar el proceso de construcción de Nación, se propone que se realice mayor énfasis en el proceso de fortalecimiento de Sedes que se identifiquen con sus Regiones, que articulen su gestión con las necesidades y políticas públicas que allí se adelanten, que trabajen de la mano con los mandatarios locales en el desarrollo de programas y proyectos que permitan generar condiciones de igualdad en el territorio, cerrar brechas sociales y ser más incluyentes y participativos.

Las Sedes no deben considerarse como simples extensiones de la Universidad en los territorios, más bien deben verse como estructuras autónomas e independientes, que trabajan de manera articulada y coherente entre sí y con sus Regiones para llevar a cabo la construcción de propósitos comunes, conservando su vocación unitaria a partir de fines misionales, visión y políticas estratégicas generales que se apliquen de acuerdo con las características

En este proceso de articulación con las Regiones, las Sedes no pueden perder de vista las tendencias que inspiran al resto del país y al mundo, pues es necesario que se fortalezcan los procesos de las Regiones, pero a partir de la lectura amplia de los avances sociales, científicos y tecnológicos. Por ello, la Universidad debe estar adelante en la generación de nuevos conocimientos y ser un actor activo que oriente y dirija los procesos de transformación de su Región. De la misma manera, las Sedes no pueden perder de vista los principios y valores sociales que deben dirigir e inspirar su gestión, colocando siempre el bienestar social como el propósito a lograr con su actuar.

Considerando lo anterior, a continuación se exponen las razones por las cuales no se recomienda tomar una ruta alterna para la consecución del objetivo:

Trayecto 2. *(Desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 2 (- +) Este futuro es medianamente difícil, se mejora el direccionador dos, pero se mantiene una situación parecida a la de hoy con respecto al direccionador uno).* No se sugiere tomar este trayecto dado en el mismo solo se estaría dando solución a parte de la problemática planteada y que tiene que ver con el relacionamiento de la Universidad con sus diferentes entornos y los fines misionales pero no se resuelve lo atinente a la cultura organizacional de la Universidad, situación que en las condiciones en que se encuentra, impiden llevar a cabo un efectivo relacionamiento entre la Universidad y sus entornos tal como se ha planteado.

Trayecto 3. *(Desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 1 (+ -) Este futuro es medianamente difícil, se mejora el direccionador uno, pero se mantiene una situación parecida a la de hoy con respecto al direccionador dos).* No es recomendable tomar este trayecto en virtud a que se presentaría una situación similar a la descrita en el trayecto dos en el entendido que se mejorarían las condiciones de cultura organizacional que afectaría directamente la gestión de procesos, pero los mismos se adelantaría de manera desarticulada de las problemáticas sociales y no serían eficaces para la resolución de las mismas ni el cumplimiento de los fines de la Universidad.

Trayecto 4. *(Desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 4 (+ +) pero pasando por el cuadrante 2 en el mediano plazo para encaminarse hasta el Escenario 4. Primero, en el mediano plazo, se mejoraría el direccionador uno y, en el largo plazo el direccionador dos) y*

Trayecto 5. *(Desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 4 (+ +) pero pasando por el cuadrante 1 en el mediano plazo para encaminarse hasta el Escenario 4. Primero, en el mediano plazo, se mejoraría el direccionador dos y, en el largo plazo el direccionador uno).*

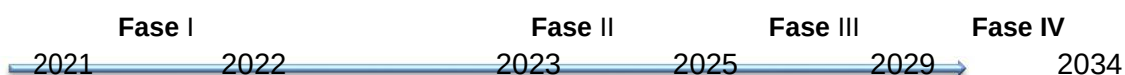
No se considera viable en el desarrollo del objetivo I tomar ninguno de estos dos trayectos, pues se considera que los procesos de cambio en torno a la cultura organizacional y relacionamiento con los entornos en el cumplimiento de fines misionales, deben llevarse a cabo de manera concomitante a efectos de aportar efectivamente en la construcción de país, la disminución o cierre de brechas sociales y la resolución de problemáticas de las Regiones, siendo necesario enlazar una con otra en el mediano y largo plazo.

Línea de Tiempo

Para llevar a cabo el futuro prospectivo proyectado en el escenario cuarto, se considera necesario adelantar acciones en el mediana y largo plazo que impacten de manera directa y simultánea la transformación del vector (Y) Entorno y Fines misionales y del vector (X) Cultura Organizacional.

Con el fin de simplificar el proceso, se propone adelantar el ejercicio a partir del desarrollo de cuatro (04) fases, a saber:

- I. Fase de Diagnóstico y diseño de estrategias (2021-2022).
- II. Fase de implementación de acciones ((2022-2025).
- III. Evaluación y análisis de las estrategias (2026-2029).
- IV. Consolidación de Resultados (2030-2034).



Fase I:

- Estructurar un programa para la aplicación de un Plan Padrino que permita llevar a cabo la cualificación de profesores y estudiantes en proceso de formación básica.
- Realizar un estudio para identificar los principales colegios de donde provienen los estudiantes de pregrado de la Universidad y las instituciones potenciales para beneficiar con el programa Padrino.
- Rediseñar la estructura de los programas de pregrado tendiente a implementar un año nivelatorio para aquellos estudiantes que presenten niveles más bajos de conocimiento, posibilitando en todo caso que puedan tomar asignaturas básicas o avanzadas y haciendo énfasis en temáticas interdisciplinarias, destinando el tiempo restante de las carreras a los currículos específicos de cada pregrado.

- Adelantar un estudio que permita caracterizar las Regiones donde hace presencia la Universidad, identificar sus rasgos, cultura, etnias, saberes ancestrales, economía, recursos naturales, etc.
- Llevar a cabo un estudio alrededor del concepto de alianza que permita contar con indicadores que midan el número de alianzas de la Universidad, revisar las alianzas actuales, identificar las estrategias a utilizar en la implementación de alianzas, objetivos, alcance e impacto de las mismas, establecer posibles aliados, definir indicadores que permitan verificar el impacto social de las alianzas.
- Realizar un estudio que permita identificar alianzas y estrategias que favorezcan los procesos adelantados por la Universidad para diversificar sus ingresos.
- Establecer un sistema que permita a través de indicadores, verificar el impacto social derivado de los procesos a implementar.
- Proponer y trabajar de la mano con el Congreso de la República y el Gobierno Nacional, para llevar a cabo la modificación de la Ley 30 de 1992 y el Decreto 1210 de 1993.
- Trabajar de la mano con el Gobierno Nacional, para generar propuestas que permitan modificar el Decreto 1279 de 2002 y crear nuevos estímulos para los profesores universitarios que realicen procesos de investigación aplicada a fin de favorecer los procesos de investigación que busquen resolver problemas de país y región.
- Llevar a cabo la construcción de una base de datos de los egresados de la Universidad.
- Realizar un estudio que permita identificar el tipo de alianzas que se pueden llevar a cabo con los egresados y las empresas donde éstos trabajen para la generación de nuevos conocimientos.
- Diseñar políticas que permitan la participación de los egresados de la Universidad a semilleros de investigación tendientes a facilitar proceso de innovación abierta y generación de Spin off.
- Revisar los procesos de pedagogía implementados por los docentes, la actualidad de sus contenidos y conocimientos.
- Adelantar proceso de Caracterización de profesores, identificar aquellos que se encuentran mejor cualificados para que acompañen los procesos de implementación de corredores de conocimiento y alianzas estratégicas con otras Universidades Latinoamericanas. Reconocer factores claves como el manejo de las tecnologías de la información, manejo de otros idiomas, nivel de formación en doctorado.
- Establecer las estrategias que permitan aumentar el número de estudiantes inscritos en posgrados.
- Identificar los programas de posgrados deben ofertarse en cada Sede.

- Realizar un estudio que permita caracterizar y determinar la estructura o modelo de gobernanza que rige la Universidad y determinar el modelo que se considere más conveniente a aplicar.
- Diseñar el nivel y estructura organizativa de las Sedes a partir de la implementación de una estructura liviana, horizontal y autónoma.
- Reformar el manual de contratación de la universidad para contemplar la posibilidad de dar uso a la prerrogativa otorgada para regirse por normas de derecho privado en la gestión de sus procesos cuando se considere conveniente.
- Llevar a cabo un proceso de Simplificación de la normatividad de la Universidad y una compilación las normas que se tienen de acuerdo a la naturaleza y fines de las mismas.
- Diseñar instrumentos que permitan medir el impacto social a nivel Región y país, derivado de los procesos de alianzas e investigación aplicada.
- Diseñar un sistema dogmático que oriente todos los procesos de gestión en la Universidad, donde se establezca como eje central del mismo al ser humano, la cultura colaborativa y la meritocracia.

Fase II:

- Implementar un nuevo modelo de Gestión de Sedes a partir de la aplicación de la figura de la descentralización administrativa.
- Diseñar un Sistema de Gobernanza para el uso de las tecnologías de la información.
- Implementar el Programa Plan Padrino.
- Consolidar alianzas con el sector público y privado de las Regiones.
- Contar con una planta de docentes cualificada, para lo cual se requiere que alrededor del 90% de docentes tengan su nivel de formación en doctorado.
- Implementación de las alianzas con egresados.
- Implementación de un nuevo sistema normativo.
- Implementación de estrategias para aumentar el número de estudiantes inscritos a posgrado.
- Adelantar capacitaciones para la aplicación del nuevo sistema normativo.
- Consultar los Planes de Desarrollo Nacional y Regional para el diseño de estrategias y políticas de las Sedes.

Fase III:

- Consultar los Planes de Desarrollo Nacional y Regional para el diseño de estrategias y políticas de las Sedes.
- Aplicación del sistema de cultura organizacional diseñado en la fase I.
- De acuerdo con el sistema de evaluación diseñado en la fase I, llevar a cabo la evaluación de las alianzas realizadas a nivel Nacional y Regional.

- De acuerdo con el sistema de evaluación diseñado en la fase I, llevar a cabo evaluación y seguimiento al programa Plan Padrino.
- Implementar un Sistema de Gobernanza para el uso de las Tecnologías de la Información, que incluya la evaluación e indicadores de cumplimiento.
- Adelantar alianzas estratégicas con universidades en Latinoamérica para mejorar la visibilidad de la Universidad a nivel internacional.
- Llevar a cabo programas virtuales en alianza con otras Universidades de la región latinoamericana.
- De acuerdo con el sistema de evaluación diseñado en la fase I, verificar el cumplimiento de los indicadores que permita verificar el impacto social derivado de los procesos implementados.
- Gracias a las alianzas realizadas, se cuenta con mayores recursos para la gestión de procesos.
- Se ha contribuido desde la investigación aplicada y la extensión a la resolución de problemas de Región y país, de acuerdo con las metas propuestas en la fase I.
- Realizar seguimiento a los procesos de formación adelantados, verificar el impacto de los mismos y tomar las medidas correctivas que permitan mejorar la calidad de los procesos educativos.
- Realizar seguimiento a los programas adelantados en posgrado, verificando el impacto de los mismos.

Fase IV:

- Consultar los Planes de Desarrollo Nacional y Regional para el diseño de estrategias y políticas de las Sedes.
- Adelantar un proceso de evaluación para verificar si se han alcanzado los indicadores de cumplimiento del Sistema de Gobernanza para el uso de las Tecnologías de la Información.
- De acuerdo con el sistema de evaluación diseñado en la fase I, verificar el cumplimiento de los indicadores que permita verificar el impacto social derivado de los procesos implementados.
- Se ha contribuido desde la investigación aplicada y la extensión a la resolución de problemas de Región y país, de acuerdo con las metas propuestas en la fase I.
- un Sistema de Gobernanza para el uso de las tecnologías de la información.
- La Universidad Nacional de Colombia es reconocida como la mejor Universidad del país.
- La Universidad Nacional de Colombia es reconocida como la mejor Universidad de Latinoamérica.

III. DISENSOS

Durante esta fase, en relación con el objetivo I, se presentaron algunos puntos de desacuerdo dadas las posturas o conceptos que tienen los diferentes actores que participaron en el desarrollo de las mesas de trabajo. Entre estos se encuentran:

- ❖ **Autonomía.** En este punto, la discusión se centra en establecer cuál es el grado de autonomía con que deben contar las diferentes Sedes en la gestión de sus procesos y cuál es el modelo o figura a utilizar para implementarla, puesto que mientras que algunos actores plantean que se requiere contar con independencia del nivel central en la toma de decisiones, otros actores plantean la necesidad de establecer grados de autonomía para la gestión de los intereses e inversión de los recursos de acuerdo con la capacidad que tenga cada Sede para financiar sus procesos.
- ❖ **Financiación.** Respecto a este asunto, el punto de discrepancia se sitúa en la implementación de alianzas con el sector privado, toda vez que surge el temor de que dichas acciones conduzcan a una privatización de la universidad.
- ❖ **Extensión.** Los desacuerdos relacionados con esta figura, se presentan en torno a si los procesos que se adelanten deben responder a las necesidades o problemáticas de cada región y sobre las limitaciones que impone la legislación actual para el desarrollo de la misma, por lo cual, algunos actores consideran la necesidad de plantear cambios en las normas que dirigen el quehacer de la Universidad.
- ❖ **Interdisciplinariedad.** Este es un punto de disenso dada la interpretación que se tiene del mismo por parte de los diferentes actores, algunos de los cuales consideran que la implementación de este proceso implica realizar pequeños ajustes en los currículos de los programas que oferta la Universidad, mientras que otros señalan que dicho concepto comporta la necesidad de llevar a cabo grandes reformas que incluyan cambios a los currículos académicos y personal docente para adaptarse a las necesidades de la sociedad actual y ver los procesos de manera global y no parcializada.
- ❖ **Cultura Organizacional.** Sobre el mismo, el punto de desacuerdo se encuentra en definir cuál es el modelo de gestión que debe implementarse de acuerdo con los intereses y necesidades de las diferentes Sedes y sus entornos y no solo de los profesores o investigadores.

Las discrepancias en torno a estos puntos fueron planteadas en las mesas de trabajo que se adelantaron y representan factores claves que deben ser considerados en la fase de deliberación nacional, a efectos de consolidar propuestas participativas y prospectivas para la Universidad.

CONCLUSIONES

A partir del trabajo desarrollado en la fase III, se puede concluir que el proceso de construcción de Plan Estratégico Institucional en relación con el objetivo I, comporta la necesidad de llevar a cabo una transformación de fondo en la gestión de procesos de la Universidad que favorezca su relacionamiento con los diferentes entornos a partir del cumplimiento de sus fines misionales para proyectarse como universidad de avanzada.

La puesta en marcha de Sedes con vocación regional, es la principal herramienta que permitirá a la Universidad contribuir con la construcción de Nación, a partir de actividades que permitan resolver problemáticas y promover el desarrollo de territorios específicos.

A partir de la aplicación real del concepto de Sedes, de la transformación en la cultura organizacional de las mismas, de la lectura que se dé a las problemáticas y tendencias mundiales y de su aplicación al entorno Regional, la Universidad podrá posicionarse como la mejor del país y como la mejor de la Región Latinoamericana en virtud a sus aportes en la resolución de problemas sociales, generación de nuevos conocimientos e innovación tecnológica.

La implementación de nuevos modelos de gestión acordes con las necesidades de su entorno y de tecnologías de la información en los procesos que adelanta la Universidad, permitirán ampliar su capacidad de cobertura, generar mayores recursos para la gestión de sus procesos y coadyuvar en la generación de bienestar social.

Los fines misionales de la Universidad deben promover la generación y aplicación de conocimientos que no solo se encuentren articulados a las necesidades o características de región o de país, sino, acordes con las tendencias mundiales a efectos de no adelantar procesos o conocimientos anticuados u obsoletos que no sean eficaces.

La gestión de procesos y desarrollo de fines misionales de la Universidad, deben propender por la generación de conocimientos interdisciplinarios, la necesidad de reconocer la incertidumbre y la diversidad étnica y cultural a fin de contar con coherencia y legitimidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuerdo Final Para la Terminación del Conflicto Armado y la Construcción de una Paz

Estable y Duradera. (2016). Recuperado de:
https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Fotos2016/12.11_1.2016nuevoacuer_dofinal.pdf

Centro de Pensamiento Región y Nación-Pensando la Nación Desde la Región. (2020) Paz, Territorio y Sociedad, Sentido Práctico de la Construcción de Nación Desde las Regiones.

Congreso de Colombia. (28 de diciembre de 1992). Por la cual se organiza el servicio público de Educación Superior. [Ley 30 de 1992]. DO 40.700.

Constitución Política de Colombia. (1991). Recuperado de:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.htm

Misión de Sabios. (2019). Propuestas de la Misión Internacional de Sabios, Colombia Hacia una Sociedad del Conocimiento.

Torres Espinosa. (2014). El Nuevo Institucionalismo: ¿Hacia un Nuevo Paradigma?

Estudios Políticos. 34, 117-137. Doi: 10.1016.

Presidencia de la Republica. (28 de junio de 1993). Por el cual se reestructura el régimen orgánico especial de la Universidad Nacional de Colombia. [Decreto 1210 de 1993]. DO 40928.

Presidencia de la Republica. (20 de junio de 2002). Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales. [Decreto 1279 de 2002]. DO 44840.

Universidad Nacional de Colombia (2019). Dirección Nacional de Planeación y Estadística. Guía metodológica para orientar la formulación del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2019-2034.

Universidad Nacional de Colombia (2020). Contexto para el Diálogo Objetivo 1. Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible Para América Latina. (2020). Índice ODS 2019 Para América Latina y el Caribe.

Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Duque Escobar, G. (2020). Problemáticas, Estrategias, y Opciones de la U Sede Manizales Para el Plei 2034. Plan Estratégico Institucional.

Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Trujillo, M. (2020). Universidades de Clase Mundial: Prácticas de Gestión Tendencias y Desafíos Para la Universidad Nacional de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1: Universidad Nacional de Colombia (2020). Contexto para el Diálogo Objetivo 1 (problemática encontrada por dimensiones, preguntas planteadas a diferentes actores, respuesta de los actores consultados), documento PDF.

Anexo 2: Universidad Nacional de Colombia (2020). Contexto Consolidado Objetivos Plei 2034, documento PDF.

Anexo 3: Listado de actores internos y externos consultados y sus respuestas a los interrogantes planteados, documentos Excel.

Anexo 4: Compilación de respuestas de actores internos y externos, documento PDF.

Anexo 5: Relación del objetivo I con los demás objetivos, documento PDF.