

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA PLAN ESTRATÉGICO  
INSTITUCIONAL – VISION2034 (PLEI 2034) OBJETIVO #1 – MESA 1 –  
SEDE MANIZALES**

**LÍDER:**

**Ph. D. Luz Stella Cardona Meza, Profesora Asociada, Departamento de Informática y Computación, Universidad Nacional de Colombia – sede Manizales.**

**Profesores integrantes de la mesa:**

**Ing. Gonzalo Duque Escobar,  
Ph. D. Jorge Eduardo Hurtado Gómez.**

**Contenido**

- 1. Introducción**
- 2. Aspectos metodológicos**
- 3. Identificación de dimensiones**
- 4. Análisis de resultados de la dimensión: “entorno”**
  - 4.1. Estructuración y análisis de la problemática principal**
  - 4.2. Identificación y análisis de tendencias**
    - 4.2.1. Tendencias entorno país**
    - 4.2.2. Tendencias entorno regional**
    - 4.2.3. Tendencias entorno internacional**
    - 4.2.4. Tendencias Sede Manizales**
- 5. Análisis de resultados de las dimensiones: “fines misionales” y “cultura organizacional”**
  - 5.1. Estructuración y análisis de la problemática principal**
  - 5.2. Identificación y análisis de tendencias**
- 6. Análisis temático (en desarrollo)**
- 7. Disensos y Conclusiones (pendiente de desarrollar)**

**Referencias Bibliográficas**

## 1. Introducción

El marco del Plan Estratégico Institucional PLEI-2034, de la Universidad Nacional de Colombia, diseñado desde octubre de 2019 por iniciativa de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística de nuestra Institución, en el cual se plantea una discusión para proyectar la Universidad al 2034, busca identificar los grandes desafíos estratégicos que le esperan a la Universidad. Esa estrategia le permitirá adaptarse a las nuevas exigencias del país en un escenario de posconflicto, así como pondrá en evidencia las nuevas exigencias de la sociedad, los desafíos a nivel internacional y los procesos de transformación debido a la crisis actual.

Los procesos de prospección y planeación en la Universidad Nacional no es algo nuevo. Estos, por el contrario, se han venido dando hace más de cincuenta años a través de las diferentes transformaciones y responsabilidades que ha asumido la Oficina de planeación (creada en 1964 mediante acuerdo 38 del Consejo Superior). Es así como a partir de esta Visión2034 se pretende plantear una prospectiva exploratoria, a través de posibles escenarios futuros y una prospectiva normativa que acompañe esos escenarios y propicie los medios para conseguir aquellos que resulten positivos para la Universidad.

En su diseño se identificaron diez (10) objetivos estratégicos, los cuales han sido agrupados en seis (6) Mesas de Trabajo, que cubren los diversos aspectos de planificación.

En la mesa 1, se desarrolla el objetivo #1, cuyo enunciado es el siguiente:

***“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.”***

Aspectos mínimos a abordar, durante el desarrollo del objetivo #1:

La relación entre construcción de región y construcción de Nación.

Adopción argumentada por parte de la Universidad Nacional de Colombia de un modelo de regiones.

Caracterización de cada región en línea con los objetivos del desarrollo sostenible, y los sistemas de CT& y de competitividad regionales.

El modelo integrado y armonizado de sedes para ese modelo de regiones (descentralizado).

Políticas para la reducción de las inequidades entre sedes de la UNAL

Implicaciones del modelo de regiones y sedes en la política académica y el tema de pertinencia académica

Política de fronteras, inclusión y paz

Implicaciones del modelo de regiones y sedes en la organización de la UNAL Propuestas para pilotos en este sentido

Priorización de estrategias y hoja de ruta de un plan de regionalización

## 2. Aspectos metodológicos

El desarrollo metodológico ha sido el siguiente:

- a) Estudio y revisión de documentación existente, con el objetivo de revisar diagnósticos, tendencias y propuestas previas al ejercicio del PLEI2034.

Durante el desarrollo del objetivo #1, se generan dos documentos de estudio:

El primero de ellos del profesor Gonzalo Duque Escobar “Problemáticas, estrategias y opciones de la Universidad sede Manizales para el Plei2034” y el segundo de la MSc. Mariana Trujillo “Universidades de clase Mundial: Prácticas de gestión, tendencias y desafíos para la Universidad Nacional de Colombia” (<http://plei2034.manizales.unal.edu.co/vermesa.php?mesa=1>)

- b) Identificación de la relación del objetivo #1 con los demás objetivos, para identificar sinergias, puntos de encuentro y posibles recomendaciones comunes, (<http://plei2034.manizales.unal.edu.co/vermesa.php?mesa=1>).
- c) Identificación de las dimensiones para desarrollar el objetivo #1.
- d) Análisis de resultados: A través de este componente se plantea las problemáticas principales, preguntas conductoras de la discusión y las tendencias generales de cada dimensión. Las preguntas conductoras se le presentaron tanto a actores internos como actores externos de la Universidad, con la información recibida se plantean categorías para su análisis y se procede a efectuar el proceso la identificación de las variables estratégicas y los posibles escenarios de futuro.
- e) Discusión ante la comunidad universitaria de la Sede Manizales, de los avances obtenidos del objetivo #1, análisis y resultados finales.

## 3. Identificación de dimensiones

Para el estudio y desarrollo del objetivo #1, se plantearon 3 dimensiones fundamentales: La primera dimensión es la del “*ENTORNO*”, la segunda la de “*FINES MISIONALES*” y la tercera dimensión es la de “*CULTURA ORGANIZACIONAL*”.

La primera dimensión está en relación con el estudio y análisis del entorno nacional, el entornregional y el entorno internacional de la Universidad.

Conocer el entorno nacional es importante porque si éste se encuentra en crisis, será una situación que también afectará directamente el futuro de la Universidad, por un lado, debe analizarse cómo coadyuvar en la resolución de los problemas del país y por otro lado deberá explorar otros escenarios para su financiación.

En cuanto al entorno regional, éste aún no ha sido definido para las diferentes sedes de la Universidad, por lo tanto, se hace necesario explorar este escenario para direccionar los planes de acción de la sede Manizales, su vocación y su proyección; podría plantearse dentro de la Vision2034 que la sede Manizales de manera individual, sea la mejor Universidad frente a otras Universidades de la región.

En relación con el entorno internacional, la Universidad debe resolver una disyuntiva, la de ser una Universidad de nación o una Universidad destacada a nivel internacional o definir si podría conjugar ambas estrategias y cómo hacerlo.

La segunda dimensión está en relación con los fines misionales de la Universidad, fines que podrían revisarse si éstos más bien son medios de otro fin más general para la Universidad, actualmente en algunas universidades se revisan tendencias de si el fuerte va a ser la investigación o la formación vocacional o la formación para el trabajo.

En la tercera dimensión se analiza la cultura organizacional de la Universidad, su estructura, su estrategia y su sistema de gestión. La cultura organizacional está relacionada con una serie de valores, actitudes, experiencias y hábitos entre los grupos que interactúan al interior de la Universidad. En la cultura organizacional se encuentran las normativas de carácter informal y no escritas, que guían el comportamiento diario de los integrantes de la Universidad, conductas que pueden o no estar alineadas con el propósito de la misma, el trato entre sus integrantes y con la sociedad en general.

La cultura organizacional también se determina por el nivel de concesión de autonomía y libertad en la toma de decisiones, la manifestación personal y la creación de ideas innovadoras. Es la forma como se ejerce el poder, cómo circula la información en toda la Universidad y como es el nivel de compromiso que ejercen los integrantes de la comunidad universitaria hacia las metas colectivas.

Estas tres dimensiones plantean la necesidad de entender las dinámicas nacionales y regionales que condicionan la generación de capacidades instaladas en los territorios, la relación con su entorno internacional, la coherencia del componente formativo con sus características culturales y la cultura organizacional que, desde su estructura, estrategia y sistema de gestión, debe ser suficiente para lograr procesos de transformación.

## **Análisis de resultados dimensión del “entorno”**

### **4.1 Estructuración y análisis de la problemática principal**

Por cada una de las dimensiones que se identificaron, se plantearon sus problemáticas principales, las preguntas conductoras para recopilar información y el análisis de tendencias respectivo. A continuación, se presentan resultados de la

primera dimensión, del “entorno”:

Bajo nivel de interacción con el entorno educativo de los colegios. No es suficiente con caracterizar los estudiantes que ingresan a la Universidad, también es importante conocer de manera integral las condiciones en las que ingresan (nivel de formación, competencias y habilidades, desarrollo integral, etc.).

No se pueden desconocer las tendencias de deserción, traslados entre programas y disminución de matriculados, lo que seguramente se incrementará, debido al COVID-19.

¿cómo cualificar la planta docente de los colegios y/o sus procesos pedagógicos?

¿En el pregrado, cuál debería ser el ciclo pedagógico para nivelar y/o mejorar las capacidades de los estudiantes que ingresan a la Universidad?

¿Cómo disminuir la tasa de deserción e incrementar la tasa de matriculados en la sede Manizales?

Desconexión con los egresados, no hay procesos de alianzas con egresados. ¿Qué tipo de alianzas se podrían establecer en una apuesta de gana - gana tanto para la Universidad como para sus egresados?

Desconexión con los problemas de las regiones, si bien es cierto la Universidad a nivel nacional hace esfuerzos para conectarse con las realidades del país a través de plantear soluciones a problemas importantes, a nivel regional es poco lo que se hace al respecto, se reconocen esfuerzos individuales, pero no colectivos.

¿Cuál debe ser el concepto de región que se debe asumir?

¿Cuál es la región para la sede Manizales, sus problemas y/o necesidades?, ¿Cómo la sede Manizales puede ser parte de las soluciones a esos problemas? ¿Cuáles deberían ser los programas en relación con las necesidades de la región, de la sede Manizales?

La generación de conocimiento por sí sola no es suficiente para coadyuvar a resolver los grandes problemas y desafíos que tiene el país, la investigación y la extensión no tienen una vocación colectiva para avanzar en cerrar brechas sociales en el país.

¿Cómo la Universidad puede coadyuvar para cerrar las brechas sociales que hay en el país?  
¿Cuáles deberían ser los indicadores que midan el impacto de la gestión de la Universidad a través de la generación de conocimiento?

La visibilidad de la Universidad a nivel internacional y su posicionamiento en Latinoamérica exigirá la mejora en indicadores, no solamente con el propósito de aparecer en un ranking, sino como beneficio directo de la comunidad Universitaria en general.

¿La Universidad debe transformarse como una Universidad de clase mundial o como una Universidad de Nación? o ¿Es posible una transformación que incluya los dos retos? y si es así ¿De qué manera?

¿Cómo trabajar en redes universitarias, con propósitos comunes en Latinoamérica?, ¿Por qué no definir cuáles deberían ser los mejores aliados en Latinoamérica para generar corredores de conocimiento compartidos?

A nivel de sede, ¿La sede Manizales podría ser la mejor Universidad de la región, con sus propios indicadores, frente a otras Universidades?

Déficit de presupuesto en la Universidad: Las propuestas que se planteen a través del ejercicio del Plei2034, ¿Cómo se van a financiar?, la Universidad cómo se va a financiar a futuro?, hace tiempo ya es claro que el 100% de su financiación no es exclusivo del gobierno nacional, será necesario en diversificar las fuentes de los ingresos, con otras estrategias que le permitan a la Universidad transformarse y avanzar con una visión a largo plazo.

## **4.2. Identificación y análisis de tendencias**

### **4.2.1. Tendencias entorno país.**

La permanencia de la Universidad no se puede dar como algo ya resuelto o porque está dada por ser pública o porque sea nacional; dependerá de su capacidad de adaptarse, evolucionar y transformarse frente a las nuevas realidades que plantea el futuro.

Es así que la Universidad no puede esperar que por inercia el entorno le provea lo necesario o le imponga el que hacer a la Universidad o le muestre hacia donde cambiar; es la Universidad con conocimiento del entorno, la que debe definir que cambiar, ser la pionera en direccionar la educación superior en el país y proponer su propio modelo de transformación.

Por todo lo anterior, se vuelve de suma importancia estudiar y analizar los indicadores y tendencias de las principales variables de lo que sucede en el país, en la región del eje cafetero y a nivel internacional, sin desconocer que dichos indicadores son sólo una foto del momento en que son tomados, pueden ser susceptibles a variaciones constantes y pueden ser analizados o interpretados de diferentes maneras, pero nos puedan dar un contexto cercano a la realidad y que ayudará a proponer diferentes escenarios.

Según el último reporte de Colombia, según la OCDE (Economic Forecast Summary, junio 2020), la economía colombiana está entrando en una profunda recesión, la peor en un siglo, impulsada por medidas de confinamiento interno necesario para limitar la propagación del COVID-19, la contratación económica mundial, los precios más bajos del petróleo y el endurecimiento de las condiciones financieras. Si ocurre un segundo brote a fines de 2020, el PIB disminuirá entre un 7.9% y un 8.2% en 2020 y una lenta recuperación se retrasará de manera gradual hasta el 2021. La recuperación será moderada, liderada por mejoras en el consumidor, confianza y recuperación gradual de la inversión ayudada por una menor carga de impuestos corporativos, con una reforma tributaria que viene del 2019. Un entorno externo débil mantendrá el comercio deprimido y aumentará la vulnerabilidad a bajos precios de los productos básicos.

El PIB real disminuyó durante el primer trimestre del 2020 un 2,4%, impulsado por un fuerte deterioro de la demanda externa y el impacto de una semana de consumo interno medidas de cierre durante marzo y para el año se espera que cierre en un 2.8%. La demanda de energía disminuyó en más del 15%, la confianza de los consumidores y las empresas se desplomó durante marzo y abril a los niveles más bajos jamás registrados.

El empleo se hundió en abril a mínimos históricos, en medio de un aumento del desempleo y la inactividad.

El país en el proceso de recesión en el que entrará, los indicadores de pobreza se incrementarán, la tasa de desempleo que podrá caer al 21%, la deserción estudiantil, los problemas fiscales, etc. Es un panorama complejo y que tardará varios años su recuperación.

Es probable que Colombia no sea el único país que esté entrando en un proceso de recesión, pero tiene una condición que la puede hacer más vulnerable y es la fragilidad de la estructura de la economía, en donde el mayor número de empleos están en la informalidad.

Por otro lado, en el último reporte de Índice ODS 2019 para América Latina y el Caribe (CODS Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina, junio 2020), Colombia reporta un 64,78% de avance en el cumplimiento de los indicadores, ocupando el puesto 9, después de Chile, Uruguay, Costa Rica, Ecuador, Argentina, Perú, Brasil y México.

En términos generales los avances del país por cada ODS son los siguientes (Tabla 1):

**Tabla 1. Indicadores ODS para Colombia, 2020.**

ODS	INDICADOR	%	OBSERVACIÓN
1	Fin de la pobreza	87,36%	
2	Hambre cero	57,55%	
4	Educación de calidad	74,85%	Objetivos que presentan en general un rezago significativo, a pesar de sus porcentajes de avance.
5	Igualdad de género	65,37%	
7	Energía asequible y no contaminante	77,30%	
12	Producción y consumo responsables	55,38%	
15	Vida de ecosistemas terrestres	54,46%	
3	Salud y bienestar	78,69%	
8	Crecimiento económico y trabajo decente	59,29%	
9	Industria, innovación e infraestructura	26,35%	Objetivos que presentan en general un rezago crítico
10	Reducción de desigualdades	14,47%	
14	Vida submarina	56,55%	
16	Paz, justicia e instituciones sólidas	46,94%	
6	Agua y saneamiento	94,25%	
11	Ciudades y comunidades sostenibles	84,27%	Objetivos que presentan en general un rezago
13	Acción por el clima	90,68%	
17	Alianzas para lograr objetivos	74,55%	

**Fuente: Elaboración propia y contribuciones Reporte ODS 2019.**

Si se revisa por ejemplo el indicador ODS4 que tiene que ver con educación con calidad, encontramos el siguiente estado:

Tasa media neta de matriculación en la enseñanza primaria (%), 91,27

Tasa de finalización de educación secundaria básica (%), 76,35

Tasa de alfabetismo (edad 15-24, ambos sexos) (%), 98,67

Tasa bruta de matriculación en educación terciaria (%), 55,33

Tasa bruta de matriculación en educación preescolar (% bruto), 78,50

Estudiantes de primaria con acceso a un computador conectado a Internet en casa, por nivel de ingresos: Clase media 50% (pobre: 10%, vulnerable 29%) y rico 100%.

Y en el ODS10, el cual constituye uno de los grandes retos sociales, entre los casos más críticos de desigualdad se encuentran Colombia, Guatemala y México, con un coeficiente de GINI ajustado por ingresos similar a los niveles observados en países de África Subshariana. En Guatemala, por ejemplo, el ingreso recibido por el 10% más rico de la población es 20 veces mayor al que recibe el 40% más pobre. En Colombia y en México esta cifra es de 17,9 y 13,5 respectivamente.

Y como resultado del COVID-19, la pérdida de ingresos se traducirá en el corto plazo en un aumento de los niveles de la pobreza extrema, se estima que en el 2020 más de 28 millones de personas caerán en condiciones de pobreza en la Latinoamérica, en Colombia se proyectan retrocesos mayores, se podría retroceder entre una y dos décadas, lo cual borraría los avances que ha habido en la materia.

#### **4.2.2. Tendencias región Eje Cafetero**

El eje Cafetero es una región geográfica, cultural, económica y ecológica de Colombia, ubicada en los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, además de las regiones del noroccidente de Tolima, el suroeste de Antioquia, el norte y oriente del Valle del Cauca y las ciudades capitales de los cuatro primeros departamentos mencionados (Manizales, Pereira, Armenia e Ibagué, respectivamente).

Caldas se caracteriza por la generación eléctrica y la minería aurífera, su agro se destaca por cultivos de café y ganadería; y su industria, por productos químicos, metalmecánicos y de madera, alimentos y licores; el turismo por su variada oferta temática y una naciente industria de tecnologías de información.

Quindío, aunque fundamentalmente cafetero y platanero, ha impulsado el turismo con una oferta de parques temáticos, complementada con alojamientos rurales y fincas cafeteras. Risaralda, con Pereira como principal referente del comercio regional, en la agricultura sobresalen la producción de café, caña de azúcar y plátano, y en la industria, las manufacturas, la metalúrgica y la producción de alcohol carburante.

Caldas con una población de 989.900 habitantes, \$11.100 PIB per cápita y 7.888km<sup>2</sup> de superficie. Quindío con una población de 568.500 habitantes, \$10.100 PIB per cápita y 1.845 km<sup>2</sup> de superficie. Y Risaralda con una población de 957.300 habitantes, \$11.400 PIB per cápita y 4.140 km<sup>2</sup> de superficie. Entre los 3 departamentos hay 53 municipios incluyendo sus capitales, sus niveles de desempleo al 2019 bordeaban entre el 11% y el 14%, el nivel de informalidad estaba en el 54% y aún con niveles de pobreza extrema.

Durante el cuarto trimestre de 2019 varios indicadores económicos del Eje Cafetero crecieron con respecto al mismo periodo del año anterior. Subió la producción industrial y el transporte de carga, así como las ventas del comercio; de igual manera, aumentó la actividad hotelera y el transporte de pasajeros tanto aéreo como terrestre, además de la actividad pecuaria y las exportaciones de café, mientras que en la construcción se destacaron las ventas de vivienda nueva y los despachos de cemento. En contraste, bajó el abastecimiento de productos agrícola desde el Eje Cafetero hacia otras regiones, y las importaciones, principalmente de materias primas para la industria. En cuanto al mercado laboral, la tasa de desempleo cayó en Pereira, pero creció en Manizales y Armenia, mientras que la inflación aumentó en las tres ciudades de la región, con el mayor ascenso en Armenia. Seguramente que para el 2020 la perspectiva debió cambiar a raíz del COVID-19.

Los desafíos que se podrían plantear para el desarrollo del eje cafetero son los siguientes, texto tomado del documento “Problemáticas, estrategias y opciones de la Universidad Nacional sede Manizales para el Plei2034”, escrito por el profesor Gonzalo Duque, junio 2020:

En una dimensión Humana y Social, habrá que ubicar a las personas en el centro del desarrollo, y priorizar el desarrollo rural y en general de la provincia, resolviendo problemas estructurales y de fondo, como la inequidad y la pobreza, la carencia de vivienda y de salud, la brecha educativa y de ingresos, la drogadicción, la exclusión y la violencia de género, la delincuencia y el desempleo, entre otros grandes desafíos.

En una dimensión de Medio Ambiente y Territorio, donde la sostenibilidad se debe soportar en la responsabilidad social y ambiental: deberá fortalecerse la asociatividad, soportada en sinergias territoriales, y el transporte rural como catalizador de la pobreza, además de superarse las barreras asociadas a la condición mediterránea del territorio, y enfrentar desafíos para la conectividad y movilidad de la ecorregión del Eje Cafetero, y la gestión integral del riesgo considerando además de sus amenazas del orden vulcano-tectónico, el cambio climático y su impacto sobre temas fundamentales como agua y biodiversidad.

En una dimensión de Producción e Ingresos: priorizar la formación del capital social sobre el crecimiento económico, y desarrollar políticas de Ciencia, Tecnología y Cultura como estrategias para cerrar la brecha de productividad. Deberán diferenciarse la producción rural y artesanal, de la industrial y agroindustrial donde la metodología del clúster es clave, para implementar las políticas rurales, agrarias, mineras, diferenciadas de las de corte industrial, dada la vulnerabilidad de los primeros a los efectos de los TLC.

En una dimensión de Cultura y Educación: formar en la civilidad como valor supremo de la cultura urbana, e implementar un nuevo modelo educativo que desarrolle el talento humano y construya de la identidad cultural, dado el carácter pluricultural de la Ecorregión Cafetera, donde las etnias indígenas y afro del Occidente, al igual que las comunidades de pescadores de la región magdalenense con sus aportes a la identidad del territorio, merecen además de tierra productiva y reconocimiento organizacional, especial atención.

En una dimensión Político Institucional: fortalecer la apropiación social de los procesos de intervención del territorio, como los procesos de gobernanza, de paz, de desarrollo institucional y de lucha contra la corrupción, partiendo para ello del concurso de la sociedad civil y ONG en modelos participativos mediados por estrategias de gobernanza. La participación en los POT y en los PD territoriales y sectoriales de los actores sociales estratégicos y comunidades de base, y los modelos de gestión del territorio entendido como el resultado de procesos sociales e históricos, resultan fundamentales.

#### **4.2.3. Tendencias Universidades de clase mundial.**

Para el análisis de este entorno se llevó a cabo un estudio para tal fin, “Universidades de clase Mundial: Prácticas de gestión, tendencias y desafíos para la Universidad Nacional de Colombia” (MSc. Mariana Trujillo, 2020, <http://plei2034.manizales.unal.edu.co/vermesa.php?mesa=1>).

A continuación, se extrae parte de las conclusiones de dicho estudio, teniendo en cuenta el comparativo que se lleva a cabo con universidades de Latinoamérica como son: la Universidad de Sao Paulo, Buenos Aires, Campinas y Autónoma de México.

La Universidad Nacional, tiene algunos indicadores inferiores a otras Universidades, entre otros, el porcentaje de estudiantes de postgrados versus las otras universidades (un 18% frente a un 40%),

número de docentes con doctorado versus las otras universidades (54% frente al 90%), cantidad de estudiantes por profesor versus las otras universidades (35 frente a 9), las otras universidades a diferencia de la Universidad Nacional cuentan con ingresos importantes provenientes por el Gobierno de cada país.

#### **4.2.4 Tendencias generales en la Sede Manizales**

La Dirección Nacional de Planeación y Estadística de la Universidad Nacional de Colombia, recientemente presentó las últimas tendencias de cada sede sobre el comportamiento de matrículas del primer semestre de la presente vigencia, información también importante que podría cruzarse con indicadores anteriores. A continuación, se extraen apartes importantes de dicho documento: Para el primer semestre del año 2020 hubo un total de 2421 aspirantes en la Sede Manizales de la Universidad, la tasa de absorción de la Sede Manizales de la Universidad, para el periodo 2020-1 fue del 42% (1010 admitidos de 2421 aspirantes). Para el caso de pregrado la tasa de absorción fue del 33% (647 admitidos de 1936 aspirantes) y para postgrado del 75% (363 admitidos de 485 aspirantes).

La Sede Manizales atrae el 3.4% de los aspirantes a cursar estudios de educación superior en la Universidad Nacional de Colombia. El 51% (1227 de 2421) proviene del departamento de Caldas, incluyendo Manizales (42%).

La mediana del puntaje obtenido por los aspirantes a pregrado en el examen de admisión de la Sede Manizales de la Universidad, en el primer periodo del año 2020, se ubicó en 499.96 puntos. Los aspirantes a pregrado de las Sedes Manizales y Palmira presentan los menores puntajes obtenidos en el examen de admisión a pregrado en la Universidad.

El 66% (707) de los admitidos a la Sede Manizales en el periodo 2020-1 corresponde a pregrado, el 26% (280) a especialización, el 6.6% (71) a maestría y el 1.1% (12) a doctorado. El número de admitidos a programas de especialización en la Sede Manizales ha crecido de manera importante en términos proporcionales durante los últimos 10 años; de un 4% (26) de admitidos a este nivel de formación en el periodo 2008-1 se pasó a un 26% (280) del total de admitidos a la sede Manizales. En contraste, el número de admitidos a cursar estudios de maestría o doctorado en esta sede ha mantenido relativamente constante durante los últimos años.

La cantidad de aspirantes admitidos en la Sede Manizales de la Universidad ha aumentado de manera importante durante los últimos 10 años. De 644 admitidos en el periodo 2008-1 se pasó a 1070 admitidos en el periodo 2020-1 (crecimiento del 66%). Este crecimiento, en su "totalidad", es explicado por el aumento significativo observado en la cantidad de admitidos a postgrado y, dentro de este nivel, en los programas de especialización de la sede.

En el periodo 2020-1, el 54% (572) de los admitidos a la Sede Manizales pertenece a un estrato igual o inferior a 2, el 32% (338) al estrato 3 y el 14% (154) al estrato 4 o más.

Una conclusión final de todos estos indicadores es que nos muestran claramente posibles líneas de acción que podrían incorporarse en la Vision2034 de la Universidad Nacional, podrían inclusive hacerse un ejercicio interesante de cruzar variables o estudiar otras para completar los posibles escenarios que se vayan a formular.

## **5. Análisis de resultados dimensiones: “finés misionales” y “cultura organizacional”**

### **5.1. Estructuración y análisis de la problemática principal**

La situación problemática identificada inicialmente, fue la siguiente:

Debilidad en el desarrollo de la autonomía universitaria que ha concentrado funciones y decisiones en el nivel nacional a través de la normativa interna. La integración de docencia, investigación y extensión necesita un modelo de gestión académica novedoso que facilite el desarrollo armónico de las tres funciones. La gestión se concentra en decisiones operativas y no hay una verdadera gobernabilidad en los directivos. Los procesos son lentos y la capacidad de reacción de la universidad no está acorde con las necesidades de los actores externos.

Alta concentración presupuestal y de toma de decisiones en el nivel central. El modelo de gestión se basa en la solución de problemas de corto plazo, basado en una burocracia que pone trabas a las sedes, dominada por contratistas que en el nivel central concentran poder. La falta de habilidades gerenciales en los directivos a nivel nacional y a nivel de sede, es una de las causas principales de la proliferación de contratistas. La alta dependencia en el nivel central deja poco margen de acción para desarrollar modelos de gestión locales que le permitan a las sedes mejorar su nivel de participación en los procesos de desarrollo regional.

La Universidad no crece como un sistema integrado y, por el contrario, funciona como un sistema de feudos que genera micro-poderes que luchan por el presupuesto y los recursos de forma descoordinada, tanto hacia dentro como hacia afuera. Es una organización demasiado tradicional a la que le cuesta adoptar modelos de gestión disruptivos. Por tanto, la normativa y estructura administrativa es obsoleta y no favorece el trabajo en red. Los sistemas de información están fragmentados y son obsoletos.

Todo lo anterior dificulta la integración eficiente de las sedes en los procesos desarrollo local, lo cual ha hecho perder protagonismo a las sedes en los sectores público y privado de las regiones que deben ser un ámbito de influencia.

El problema inicial que se determinó fue el siguiente: La Universidad no tiene un modelo de gestión apropiado (estructura organizativa, sistemas de información, cultura organizacional), que facilite la integración de sus tres funciones misionales, su integración con los actores regionales y nacionales, y la integración entre sedes.

Con base en este problema principal, se planteó una pregunta conductora:

¿Cuál debe ser el modelo de gestión que la Universidad Nacional debe adoptar (estructura organizativa, sistemas de información, cultura organizacional, modelo de gobierno, etc.) que facilite la integración de sus tres funciones misionales, la integración con los actores regionales y nacionales, y la integración entre sedes?

### **5.2. Identificación y análisis de tendencias**

Esta pregunta fue enviada a 23 actores internos de la Sede; una vez se recibieron las diferentes respuestas y se realiza el análisis respectivo, éstas fueron agrupadas en las siguientes categorías: Cultura Organizacional, Tipo de liderazgo, Estructura, Autonomía, Normativa, Fines misionales y Sistemas de Gestión, a continuación, se presentan los siguientes resultados:

- a) **Cultura Organizacional:** Entendiendo por cultura organizacional, como el actuar de la comunidad Universitaria, representada en los valores, actitudes, hábitos, etc.

No hay una cultura organizacional que reconozca el conocimiento y la sabiduría en TODOS, internos y externos. Una cultura organizacional fundamentada en el aprendizaje continuo, en el valor del aporte de todos a la Universidad, trabajo entre diferentes disciplinas, trabajo en equipo.

Hay que abrir la Universidad a sus comunidades vecinas, hacerla realmente nacional y patrimonio de los colombianos como un centro de debate con pensamiento crítico.

- b) **Tipo de liderazgo:**

Los directivos deben contar con asesores en administración moderna.

Hay una falta de comunicación de las sedes hacia el nivel central, muchas veces parece que no escucharan.

Desbaratar las roscas que ha ido formándose, en una Universidad que ha tenido la tendencia a “empresarializarse”.

No hay espacios de discusión ni de disenso.

La Universidad debe hacer una pausa y liderar procesos para parar la devastación de la tierra y de la vida como entramado.

Debilidades de liderazgo y de formación gerencial que exhiben las autoridades universitarias a todo nivel, la falta de liderazgo conlleva a una falta de autoridad, lo cual ha generado una tendencia hacia la co-administración con cuerpos colegiados y co-administración con sindicatos mediante una falsa sensación de “participación en la toma de decisiones”.

- c) **Estructura:** Entendiendo por estructura, la identificación funcional de la Universidad, su estructura jerárquica y sus roles y responsabilidades administrativas.

Las Universidades en general agotaron sus modelos de gestión, basados en la racionalidad (burocracia, capacidades organizacionales, estructuras jerárquicas tradicionales), universidades fundadas en la tradición, la cultura, la historia y en la relación con el entorno, deben ensayar modelos sustentados en el institucionalismo sociológico, cuyos componentes básicos son las reglas, normas y valores que definen la conducta apropiada en un contexto.

Existe un problema estructural serio en la Universidad, la cual conserva esquemas de organización y de gestión del siglo pasado.

Minimizar la replicación de estructuras organizativas al interior de Facultades e Institutos, que en algunos casos para ciertas sedes es válido, pero para otras no. Para la sede Manizales de manera particular es inconveniente.

Los vice-rectores de sede, directores de investigación, académico, facultades y otros, tienen poca maniobrabilidad.

Necesidad de fortalecer los lazos internos entre vice-rectorías, facultades e institutos y así mismo aprovechar los fuertes vínculos que en la región se tienen con los entes gubernamentales y tomadores de decisiones a niveles regionales y locales.

Los consejos de sede han perdido peso y relevancia.

Debe darse una estructura organizativa más horizontal y descentralizada, que genere más intercambios entre sedes. Una Universidad que pueda simplificarse en su estructura.

**d) Autonomía:** Entendiendo como autonomía aquella que se da entre el nivel central y las diferentes sedes de la Universidad.

Permitir el desarrollo de la autonomía universitaria en las diferentes sedes con una relación con el nivel nacional, permitiendo la integración en las tres funciones de la Universidad: docencia, investigación y extensión.

No hay suficiente confianza para dicha autonomía, desburocratizar al máximo la universidad en sus diferentes sedes y propiciar una descentralización administrativa.

Se debería tener gestores de proyectos, en todas las sedes.

Los términos de referencia de las convocatorias deberían ser realizados por cada sede.

Cada sede debería poder construir sus planes de acción, de acuerdo con sus particularidades.

**e) Normativa:**

Las normas que existen son centralistas, que ponen una alta desconfianza del nivel central al nivel de las sedes.

Se requiere una simplificación normativa y su integración con los sistemas de información.

Tener en cuenta las particularidades de cada sede, para la gestión de recursos y para el desarrollo de procesos.

Las sedes deben compaginar su relación con la administración nacional de la Universidad, pero de igual forma deben poder hacer presencia y participación en la búsqueda de soluciones colectivas a nivel regional.

Revisar el número de contratistas versus el de académicos de alto nivel.

La Universidad carece de políticas claras en materia de contratación y vinculación de personal académico y administrativo, lo cual ha generado inequidades, desbalances y desajustes. a) Relación número estudiantes por número de profesores en tiempo completo,

b) Se carece por completo de normas de carácter académico que orienten la contratación y la interventoría de docentes ocasionales, en las mejores universidades, esta contratación

está estrechamente ligada a los grupos de investigación, c) Ostensible diferencia en la tasa de crecimiento del personal administrativo y la del personal académico, mientras que a nivel internacional se recomienda que la proporción entre personal académico/personal no académico deber ser de 3/1, en la Universidad es del orden de 1/2, d) El crecimiento desmesurado de administrativos, ha generado una estructura de gobierno distante y de micro-poderes.

La Universidad no ha hecho uso de la prerrogativa que le otorga el Artículo 29 del Decreto 1210 de 1993 de realizar la contratación con base en las normas del derecho privado, los fines misionales de extensión e investigación se cumplirían de manera mucho más ágil.

**f) Fines misionales:**

No hay un nivel de simetría entre la formación y las necesidades con los sectores reales de la economía, al no resolver los problemas y requerimientos que imponen las organizaciones locales, regionales y nacionales, debido a la falta de prospectiva y la relación Universidad – Empresa.

Se está educando profesionales con muchos años de atraso teórico para promover quehaceres de hoy y tal vez del mañana.

Debe haber mayor cohesión de los currículos tanto en pregrado como en posgrado, buscando un mejor aprovechamiento de los recursos docentes, físicos, administrativos y tecnológicos en todos los programas e integrar los avances investigativos propios y ajenos, en cada una de las áreas del conocimiento pertinente y el uso de la virtualidad.

Incrementar el número y categorización de los grupos de investigación.

Aumentar la movilidad en doble vía de docentes y estudiantes a nivel nacional e internacional para promover la visibilidad académica e investigativa.

**g) Sistema de gestión:** Entendiendo que en el sistema de gestión están los sistemas de información, los procesos, los procedimientos, entre otros.

Propiciar uso intensivo de las tecnologías de información como instrumento de competitividad, por ejemplo, para realizar tareas rutinarias que ocupan tiempo de cargos asistenciales, pudiendo disminuir número de contratistas.

El sistema Hermes debería tener desarrolladores en todas las sedes.

Uso de sistemas más ligeros, menos rígidos, más flexibles que permitan soluciones prácticas y fáciles y, que cambien las mentalidades cuadrículadas de muchos administrativos que solo encuentran problemas y pocas soluciones.

No hay una administración de sistemas informáticos eficientes que relacionen o vinculen a todos los sectores de forma uniforme y eficiente.

El diseño del software debe permitir cruzar información entre los distintos aplicativos, evitando redundancias o contradicciones, con el consecuente ahorro de tiempo para todos los usuarios.

Es imperante la necesidad de implementar modelos de medición estratégica para la gestión, ante la necesidad de hacer trazabilidad a los proyectos de desarrollo de la sede y a las diferentes acciones que emprenden actores de la comunidad académica y su impacto en el desarrollo institucional.

Buscar agilidad y eficiencia en los procesos al interior de la Universidad.

Con base en los resultados anteriores, se determina llevar a cabo otra encuesta a actores externos a la Universidad; se seleccionan 50 actores de diferentes sectores: académico, gremial, empresarial y político, con diferentes conceptos frente a la academia, conocimiento sobre la educación superior en Colombia y sobre la Universidad Nacional.

Para estos actores externos se establecen las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los retos actuales para el desarrollo de la región?, ¿Cómo ve la Universidad Nacional, frente a los retos planteados?
- ¿Cuáles son los retos al 2034 de región?, ¿La Universidad cómo podría contribuir a alcanzar esos retos al 2034?
- ¿Cuál debería ser la visión al 2034 de la educación superior en Colombia?

A continuación, se presentan las respuestas que se obtuvieron:

Retos actuales	Retos al 2034	Visión al 2034 de la educación superior en Colombia
Formar un talento humano completamente con dominio de otros idiomas y con una alta sofisticación tecnológica	Exigiendo que los profesionales sean como mínimo bilingües y que tengan la capacidad de trabajar en inglés. En adición todos los profesionales deberían tener una formación tecnológica mínima que les permita aplicar las herramientas digitales a su profesión y a su campo de acción laboral.	Al 2034 las universidades de Colombia deberían poder dictar sus carreras en inglés y algunas en otros idiomas, como lo hacen las mejores universidades europeas. En adición los profesionales que se formen deberían tener conocimientos mínimos de programación aplicada a sus carreras.

<p>En el contexto local la pandemia cambió el rumbo de los planes de desarrollo. La emergencia social y económica por el brote del coronavirus modificó la forma de pensar, planear e invertir. Ahora son otras las prioridades para los mandatarios locales, existe un nuevo panorama social y político que obligan a que la planeación del territorio sea en función de la contingencia que tiene un alto margen de incertidumbre.</p>	<p>Las prioridades se centran ahora en el saneamiento básico, los servicios de salud y el cuidado de los ciudadanos. Los compromisos programáticos formulados en los planes de gobierno, deben mantenerse como objetivos de mediano plazo, pero la atención de la pandemia será la prioridad inmediata.</p>	<p>El mayor reto para el sector de la educación superior en Colombia deberá ser el de garantizar una mayor cobertura, acceso, permanencia y graduación en condiciones de calidad y pertinencia a un número cada vez mayor de jóvenes provenientes de los sectores más vulnerables de la sociedad, así como de los provenientes de las regiones más apartadas y menos desarrolladas del país. Otro reto no menor está relacionado con el fortalecimiento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad y el fortalecimiento de los Sistemas Nacionales de Información, de manera que se garantice la transparencia y soporten la toma de decisiones.</p>
<p>Actualmente los retos van de la mano de la articulación con los ODS y el desarrollo, y la UNAL tiene elementos importantísimos para participar activamente en dicho propósito a través de su comunidad educativa, investigativa, graduados, entre otros.</p>	<p>Al 2034 la región deberá caracterizarse por ser innovadora y reconocida por su desarrollo y productividad, pero teniendo en cuenta de forma muy importante el desarrollo social, visto como mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos a través de la adopción integral de servicios los necesarios y es allí donde la educación de altísima calidad deberá ser un factor primordial. La UNAL tiene todos los elementos para poder participar activamente en el fortalecimiento de lo expresado.</p>	<p>La educación en Colombia deberá ser incluyente, de alta calidad y especialmente articulada con los elementos de desarrollo a través de la adopción del conocimiento, la investigación aplicada y la proyección.</p>
<p>Hay dos generales. En primer lugar, la capacidad analítica de la Universidad y sus miembros es importante para definir necesidades y posibles rutas de solución. En segundo lugar sus capacidades de investigación y de ejecución de programas le permite</p>	<p>Seguramente en cada región es algo diferente pero los retos comunes que le veo a la Universidad van en la dirección de mover al país y a la región hacia una sociedad en la que el conocimiento sea la base</p>	<p>Una institución que lidera y guía en el país y en la región para lograr el desarrollo, el bienestar y la equidad entre sus ciudadanos. Los fenómenos de globalización que vivimos, aunque con algunos</p>

participar como actor importante en la búsqueda de soluciones y construcción de respuestas a las necesidades previamente diagnosticadas.	fundamental del desarrollo, tanto económico como social y cultural.	problemas, son importantes para la humanidad y el país. El estudiante y el profesor universitario harán muy bien en estar inmersos en esa dinámica global. Un segundo y tercer lenguaje son importantes, pero no suficientes. Es necesaria una capacidad para actualizarse en las tendencias del mundo y para comunicarse con las comunidades internacionales
--	---	---

## 6. Análisis temático

A través del análisis temático se plantean variables estratégicas y posibles acciones que pudieran mejorar las problemáticas que anteriormente se plantearon. A continuación, se presenta avances de dicho análisis.

PROYECTO CULTURAL, CIENTÍFICO Y COLECTIVO DE NACIÓN

UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE COLOMBIA

CATEGORÍAS	VARIABLE ESTRATÉGICA	ACCIONES
<b>Entorno nación</b>	.Educación media	.Cualificar la planta de docentes de los colegios y mejorar sus procesos pedagógicos
	.Problemas del país	. Coadyuvar en cerrar brechas sociales. . Establecer obligatorio que un % de la investigación estará al servicio de resolver problemas del país.
<b>Egresados</b>	.Alianzas	. Establecer alianzas en una apuesta gana – gana (algunos podrían permanecer en los grupos de investigación).
<b>Entorno Región</b>	.Región sede Manizales (Eje Cafetero).	. Identificar la región para la sede Manizales y caracterizarla. . Conectar los planes de acción con las problemáticas de la región (democratizar la ciencia). . Establecer programas que estén encaminados a resolver problemas/necesidades de la región (pobreza, inequidades, etc.)
		. Establecer acciones

		<p>encaminadas a la sostenibilidad del medio ambiente y del territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Establecer un % obligatorio de la investigación para que esté destinada a resolver problemas de la región.</li> </ul>
	.Posicionamiento regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Definir indicadores de medición.</li> <li>. Establecer políticas de sede para alcanzar dichos indicadores.</li> <li>. Coadyuvar en cerrar brechas sociales y productivas.</li> <li>. Implementar un nuevo modelo educativo que desarrolle el talento humano y construya la identidad cultural de la Eco-región Cafetera.</li> <li>. La sede Manizales, ser la mejor Universidad en toda la región, por encima de las otras universidades.</li> </ul>
<b>Entorno Internacional</b>	Visibilidad internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mejorar los indicadores para cerrar brechas frente a otras universidades en Latinoamérica (p.e. relación estudiantes /profesor, número de doctores, investigación, patentes, # estudiantes en postgrados, etc.).</li> <li>.Establecer redes universitarias y corredores de conocimiento (intercambios, investigación, etc.).</li> </ul>
<b>Universidad</b>	. Nivelación educativa	.Establecer ciclos pedagógicos para nivelar y/o mejorar las capacidades de los estudiantes que ingresan a la Universidad
	.Indicadores	.Establecer indicadores que midan el impacto de la gestión de la Universidad en el territorio nacional.
	.Financiación de la Universidad	.Diversificar fuentes de financiación, manteniendo los principios de autonomía y de carácter público.
<b>Fines Misionales</b>	Fin misional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Analizar si el fuerte de la universidad es: la investigación, la formación vocacional o la formación para el trabajo.</li> <li>. Analizar si es mejor tener un fin misional más amplio para</li> </ul>

		que cada sede defina en que es fuerte. Por ejemplo, un fin misional como: “el bienestar de la población a través del conocimiento”. Y la sede Manizales definir que su pilar para alcanzar dicho fin podría ser la investigación.
<b>Cultura Organizacional</b>	Cultura organizacional	Establecer una cultura organizacional apoyada en: ser corresponsable con los problemas del país y de las regiones, solidaria, diversa, digital, moderna e innovadora y éticamente en su actuar.
	Tipo de Liderazgo	. Establecer requisitos diferentes para poder presentarse a un cargo de elección (rector, decanos, etc.)
	Ética universitaria	. Ser una universidad que se reconozca por sus cualidades éticas. . Extender la cultura ética en la vida institucional.
	Estructura	. Sin perder democracia, aplanar las estructuras que hay, hay que dejar de copiar las ineficiencias de las entidades públicas. . Cambiar la relación administrativos/profesores
	Normativa	. Flexible y simplificada . Revisar tipo de contratación (régimen público o privado?)
	Autonomía	. Otorgar autonomía administrativa a las sedes, en asuntos administrativos y operativos y en proyectos cuyas fuentes de financiación es de la propia sede. . Trabajar en esquemas inter sedes, con estructuras planas menos jerárquicas. . El nivel central dedicarse a las políticas y estrategias macro de la Universidad . Las sedes dedicarse a la ejecución de los planes
	Sistema de Gestión	. Transformación digital total de la Universidad. . Establecer un modelo estratégico de indicadores de medición.

## Referencias Bibliográficas

La Universidad como un microcosmos de conflicto social: La política de reforma de la Universidad Nacional de Colombia, 1964 -1974. Rosa C. Briceño, 1989.

La Educación Superior: Tendencias y políticas estatales. De Ricardo Lucio y Mariana Serrano. Universidad Nacional de Colombia. Instituto de estudios Políticos y relaciones internacionales.

Observaciones Frecuencias y Tendencias Estadísticas – Sede Manizales UNAL. Dirección Nacional de Planeación y Estadística. Oficina Nacional de Estadística junio de 2020

Plan Global de Desarrollo 2019-2021. Proyecto cultural y colectivo de nación. Universidad Nacional de Colombia.

Problemáticas, estrategias y opciones de la Universidad Nacional sede Manizales para el Plei2034, Profesor Gonzalo Duque Escobar, junio 2020.

Regiones DNP. Orientaciones conceptuales y metodologías para la formulación de visiones de desarrollo territorial. DNP. 2010.

Documento de Observaciones Frecuencias y Tendencias Estadísticas – Sede Manizales UNAL. *Dirección Nacional de Planeación y Estadística Oficina Nacional de Estadística, junio de 2020.*

Universidades de clase Mundial: Prácticas de gestión, tendencias y desafíos para la Universidad Nacional de Colombia. MSc. Mariana Trujillo, 2020.

Visión 20/UN. Construcción de la Visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años. Cátedra José Félix Patiño. Carlos Miñana Blasco, Elizabeth Bernal Gamboa y Paula Luna, Compiladores y editores.

Visión2034, Volumen 3. Carlos Miñana Blasco y Elizabeth Bernal Gamboa.