

DOCUMENTO HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN
DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO
A PARTIR DE LAS MESAS DE TRABAJO PLEI - MESA # 4

Objetivo estratégico

OBJETIVO # 7

Lograr un mayor posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la Universidad y fortalecer sus funciones misionales, mediante la conformación de lazos de cooperación y el intercambio de conocimiento, cultura y tecnología.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA – SEDE MANIZALES

Septiembre 18 de 2020

LÍDER DE MESA # 4 – OSCAR CORREA MARÍN

EXPROFESOR ASOCIADO – JUBILADO – ACTUALMENTE
DOCENTE OCASIONAL CATEDRÁTICO EMÉRITO

ocorream@unal.edu.co - 3136958935

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN	4
I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	6
II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS MESAS PLEI	8
III. DISENSOS	18
CONCLUSIONES	19
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20
ANEXOS	20

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene las reflexiones y visión prospectiva de expertos y diferentes estamentos de la Universidad Nacional – Sede Manizales acerca del objetivo estratégico # 7 en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional PLEI 2034.

Al ser un objetivo integrado a la dinámica de la mesa # 4, algunos contenidos del documento son comunes los demás objetivos, aunque las tendencias, variables estratégicas y vectores de desarrollo, son específicos para este objetivo.

La exploración prospectiva ha permitido identificar cuatro escenarios a los cuales puede llegar la institución, toda vez que su futuro depende no solo de sus dinámicas internas, sino también, dado su carácter de universidad pública, de la dinámica del Estado.

Así, el documento habla, a partir de un momento presente, matizado por la pandemia del COVID19, de los escenarios de “Madurez Inercial” (no hay cambios en la actual tendencia), “Guía Incomprendida” (la Universidad logra algunas transformaciones, pero el Estado no), “Ensamble Autista” (el Estado avanza, pero la Universidad sigue en su misma dinámica) y “Diálogo en el Edén” (tanto el Estado como la Universidad se transforman significativamente).

Dada la naturaleza de este objetivo específico, las fuerzas de tendencia se han explorado desde la perspectiva de otras experiencia nacionales e internacionales en entidades de educación superior, identificándose varias dinámicas:

- Desarrollo de estrategias mercadeo tradicional y digital para atraer talento, promoción de capacidades institucionales y financiación de proyectos de investigación.
- Complementado lo anterior, se observará el fomento al uso de estrategias de Relaciones Públicas
- Continuarán los rankings internacionales de clasificación de universidades, con la probabilidad de incorporar algunos parámetros referidos a condiciones particulares de los estados menos avanzados.
- Avanzará el uso de redes de cooperación internacional para complementar estrategias institucionales de promoción.

Se han ilustrado las rutas de progreso para los dos los escenarios positivos, ejercicio que siempre ha considerado unos mínimos fundamentales dado el carácter público de la Universidad Nacional de Colombia.

INTRODUCCIÓN

Este objetivo alude a varios factores con dinámicas muy específicas que pueden ser integradas y gestionadas como gran soporte para el desarrollo institucional de la Universidad Nacional de Colombia, en la medida en que, los esfuerzos, sean conducidos intencionadamente por estrategias apropiadas y orientadas al logro de unos propósitos acordados.

Aquí se integran los siguientes componentes:

- Posicionamiento institucional
- La visibilidad institucional
- Los lazos de cooperación
- El intercambio de conocimiento, cultura y tecnología

Son factores que en la práctica se debieran retroalimentar entre sí, sin embargo, hoy se da, en el caso de la Universidad, este relacionamiento de manera natural, orgánica, sin obedecer a dinámicas articuladas, lo cual no permite capturar todo el valor que pudieran brindar si se gestionasen estratégicamente, de manera integrada.

Las reflexiones en torno a los factores arriba mencionados, pueden dividirse en dos categorías: referida al posicionamiento y visibilidad y referida al fortalecimiento de capacidades a través del intercambio de Ciencia y Tecnología y los lazos de cooperación.

La Visibilidad es una acción intencional, premeditada y orientada hacia la configuración y consolidación de una Imagen institucional ante grupos objetivo. La Imagen normalmente se busca consolidar a través de estrategias de comunicaciones que transfieren los conceptos pertinentes al público objetivo, sobre la imagen deseada.

El concepto de Posicionamiento es algo que va más allá del concepto de Imagen dado que corresponde a la percepción final de los grupos objetivo y público en general, respecto a lo que se piensa y se cree de la institución.

En la construcción de imagen se puede acudir a elementos objetivos y subjetivos como son las estrategias de publicidad y relaciones públicas, pero estas herramientas no siempre son eficaces en la construcción de un posicionamiento, pues aquí priman los elementos perceptuales antes que los objetivos, derivados de lo que los grupos relacionados con la institución, observan, interpretan y asumen como sus propias posturas, respecto a las actuaciones institucionales.

La gran diferencia entre la Imagen y el Posicionamiento institucional está en el grado de control que se puede tener. Pese a que, el Posicionamiento va a depender de las percepciones sobre la institución por parte de los grupos objetivo, es necesario que los estamentos universitarios reflexionen en torno a qué tipo de percepciones queremos generar hacia la Universidad para así, desarrollar las estrategias que induzcan a ello.

En consecuencia, la búsqueda del objetivo estratégico planteado en el PLEI 2034, demanda primero la reflexión en respecto a cómo se desea que sea percibida la Universidad Nacional de Colombia en los próximos años, y a partir de allí, buscar la construcción de Imagen y definir las estrategias de visibilidad que sean consistentes con ese posicionamiento a construir.

Es importante por ello construir una línea base en torno al posicionamiento actual de la universidad ante sus estamentos y grupos sociales (estudiantes, profesores, empleados, padres de familia, comunidad científica, pares institucionales, gobiernos nacional y regional y sociedad en general) y de allí establecer la hoja de ruta para un nuevo posicionamiento.

Pero, necesariamente, al hablarse de imagen y posicionamiento, hay que llegar al concepto de Marca Corporativa como instrumento integrador que debe movilizar armónicamente, los esfuerzos realizados.

Es la Marca Institucional el mejor vehículo para comunicar a los estamentos universitarios y a la sociedad en general, la identidad, la cultura y los atributos institucionales, en los que se soportan las acciones para entregar la “propuesta de valor” de la Universidad.

Por otra parte, hoy los rankings internacionales, son percibidos, por algunos sectores de la sociedad y el gobierno, como el mejor recurso de visibilidad para las universidades. En la práctica, son instrumentos que brindan reconocimiento institucional y excelente referencia para identificar factores de avance, pero, no necesariamente, reflejan el verdadero potencial de la universidad al no abordar en sus escalas de valoración, la perspectiva de los contextos autóctonos, propios de las posibilidades que brinda el estado de desarrollo de cada país.

Los conceptos de marca institucional, visibilidad y posicionamiento deben comenzar a construirse desde las regiones, donde la Universidad Nacional puede y debe posicionarse como el gran **soporte al desarrollo nacional y regional construido con base en la ciencia, la cultura, la tecnología y la innovación.**

Debe buscar, la Universidad, ser percibida como el “gran faro” que guía la construcción de una nueva sociedad, como gestora de los nuevos sueños colectivos, gracias al conocimiento y sabiduría de sus expresiones.

En cuanto al fortalecimiento de capacidades a través de los lazos de cooperación y el intercambio de Ciencia y Tecnología, hay estrategias como los convenios de cooperación, la movilidad académica o las actividades de extensión que contienen factores de apoyo, cuya eficacia será mayor en la medida en que sea articulados con una visión estratégica de largo plazo.

Aquí se plantea el dilema de Quién y Cómo transferir e intercambiar conocimiento, ciencia y tecnología, pues no necesariamente, quien desarrolla el conocimiento posee las competencias necesarias para difundirlo, intercambiarlo, transferirlo o negociarlo.

I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La metodología seguida para construir el presente documento, en concordancia con los lineamientos establecidos por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística de la Universidad Nacional, descritos en el documento “Guía Metodológica para orientar la formulación del PLEI 2034”, se enfoca en el desarrollo de la FASE III – Mesas de trabajo en las Sedes y primeras propuestas.

En el caso específico de la Mesa # 4 en la Sede Manizales, la metodología se ha fundamentado en cinco conceptos:

- El conocimiento previo aportado por el grupo que lidera la mesa temática.
- El apoyo de un grupo seleccionado de expertos nacionales e internacionales, empresarios, miembros de la comunidad académica y sociedad civil.
- La adecuada selección de unas preguntas clave, donde la reflexión de expertos y estamentos universitarios en torno a sus respuestas, ha permitido el acopio y ordenamiento de los conceptos.
- La reflexión y documentación en torno a la identificación de los escenarios de futuro, debidamente ampliados con los conceptos de los grupos de expertos y representantes de la comunidad universitaria.
- El diálogo ilustrado, vía ponencias y taller de análisis, con los diferentes estamentos de la Sede.

Hay que señalar que, las restricciones, comprensibles por cierto, generadas por las medidas de control de la pandemia COVID 19, dificultaron las dinámicas previstas para el diálogo con los expertos y con la comunidad universitaria, de allí que se mencione el concepto de “Maratón con expertos” o “Maratón con grupos objetivo”, dando a entender que los conceptos se obtuvieron mediante el uso de herramientas ágiles como conversatorios y diálogos virtuales, así como la respuesta escrita a preguntas específicas. Los talleres de evaluación y reflexión previstos, para el caso específico de la mesa # 4, excepto para el capítulo de Emprendimiento, por obvias razones, no pudieron hacerse presencialmente.

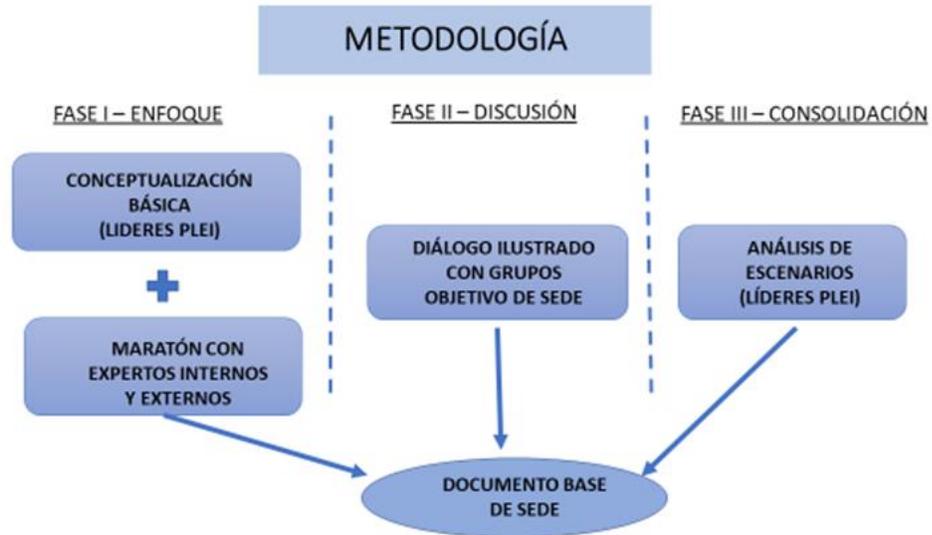
Para realizar esta fase de talleres, se realizó encuentro virtual por mesa, en el marco del ejercicio convocado por la Vicerrectoría y la Oficina de Planeación de la Sede, apoyándose el acopio de información mediante la herramienta “Trello” provista por la Dirección de Planeación y Estadística de la UN.

En la Sede Manizales se ha dado una excelente coordinación y ajuste de procesos y expectativas entre los líderes de las otras mesas temáticas del PLEI 2034, semanalmente se han realizado reuniones de coordinación y se han evaluado conjuntamente los diseños estratégicos a seguir en cada caso, destacándose además una jornada de dos (2) días donde la comunidad universitaria participó en las discusiones de cada una de las mesas.

Igualmente, por intermedio de la Oficina de Planeación de la Sede se ha coordinado y ejecutado el plan de comunicación y promoción de soporte al PLEI.

Los anexos # 1 y # 3 a este documento, presentan la ficha estadística de los participantes y demás expertos consultados en el ejercicio.

Gráficamente puede explicarse la metodología de la siguiente manera:



II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS MESAS PLEI

a) Estructuración y análisis de la problemática principal:

Hoy la Universidad Nacional de Colombia ha logrado una excelente visibilidad a nivel nacional y en el contexto general de las universidades latinoamericanas, pero su visibilidad en otros contextos mundiales, no posee la misma intensidad.

Conviene mencionar en este punto el juicioso trabajo de M. Trujillo (UN – 2020) sobre prácticas y desafíos de las universidades de clase mundial, que permite extraer un catálogo de, al menos, siete áreas a desarrollar, para avanzar en la visibilidad internacional.

- Excelencia académica. Expresada en la flexibilidad y avance de sus diseños curriculares, calidad de los profesores y proporción alumnos/profesor, además de la cultura académica institucional.
- Excelencia investigativa. Soportada en convenios internacionales para desarrollos conjuntos, publicaciones y citaciones, multidisciplinariedad y proyectos de alto nivel de complejidad.
- Concentración de talentos. Condición que buscan las universidades de clase mundial al seleccionar a sus profesores y estudiantes.
- Internacionalización. Este aspecto puede complementarse en su descripción, con los factores que menciona A. Salas Director OTRI – Manizales (UN – 2020) quien establece como elementos para una internacionalización, entre otros los siguientes:
 - Programas Curriculares con contenidos internacionales.
 - Titulaciones profesionales compartidas con otras universidades externas.
 - Desarrollo de competencias lingüísticas en los estudiantes.
 - Acuerdos internacionales de cooperación en investigación.
 - Movilidad estudiantil de alto nivel en doble vía, incluyendo profesores y estudiantes.
 - Desarrollo de proyectos conjuntos con universidades internacionales.
 - Fortalecimiento de la visión multicultural en los alumnos.
- Gobernanza autónoma.
- Disponibilidad de recursos tanto de índole gubernamental como provenientes de fuentes privadas.

En términos de posicionamiento, la Universidad debe proceder más estratégicamente, en los contextos nacional y regional, en la búsqueda de un real posicionamiento como soporte al desarrollo nacional y regional, fundamentado en ciencia, cultura, tecnología e innovación y como eje vital en la formación de opinión pública ilustrada.

Estos esfuerzos deben articularse adecuadamente con el concepto de Marca Institucional, un elemento aún visto, por gran parte de los estamentos universitarios, como “algo” exclusivamente relacionado al nombre y logotipos de la Universidad Nacional de Colombia, más no como el valioso activo intangible que representa.

Las estrategias de extensión, de cooperación, de relacionamiento y demás actuaciones de la Universidad, deben ser consistentes con éste propósito.

Respecto a los Programas de Cooperación Internacional, en la Universidad debe buscarse una mejor articulación de esta estrategia, y una mejor visión internacional, siendo una buena guía, los postulados básicos que orientan los acuerdos de cooperación en la Universidad Nacional Autónoma

de México, descritos por el Doctor Alejandro Velásquez, Director de Cooperación Académica en esa institución, consultado para este ejercicio PLEI 2034:

- El relacionamiento institucional no debe asumirse como un proceso más en la dinámica universitaria, debe entenderse con un carácter estratégico que contribuya al logro de los fines institucionales.
- Deben establecerse propósitos específicos, proyectos y estrategias que justifiquen la cooperación. La UNAM busca, por ejemplo, la inserción de sus estamentos en la solución de problemáticas globales.
- Hay que identificar las universidades y aliados estratégicos con los cuales se justifica crear los lazos de colaboración. En virtud a sus capacidades científico tecnológicas y sus afinidades culturales.
- Propiciar la creación de una red de instituciones aliadas, para generar mejores capacidades institucionales.
- Debe establecerse un cuerpo normativo claro y sencillo para facilitar las acciones.
- Hay que desburocratizar el trámite de los convenios, y deben reconocerse y apoyarse los convenios virtuales y sus actividades no presenciales.
- Deben incluirse las formas de promoción y difusión de la cultura autóctona, en cada ejercicio de cooperación internacional

Hoy, en la Universidad Nacional de Colombia, se privilegia una mirada “centrífuga” (desde el centro - la Universidad - hacia afuera) para interpretar lo que acontece en los movimientos sociales y económicos mundiales. En muchas ocasiones, se privilegian las formas culturales y se pretende emular el recorrido que han seguido los países y las organizaciones más avanzados, pero se omite razonar en torno a si, en realidad, este es el camino adecuado a los recursos y condiciones socio-económicas, culturales y de acceso a la ciencia y la tecnología en el país.

Cuando se reclama pertinencia y una visión “centrípeto” (desde las regiones, desde la nación y el mundo hacia la Universidad) que dinamice el quehacer académico e investigativo, igualmente se busca una visión universal que de manera crítica enfrente el compromiso de discernir entre las opciones de desarrollo más apropiadas a nuestros requerimientos y capacidades.

Si bien es necesario considerar la visión Sur – Sur, por ejemplo, como uno de los varios recursos en la búsqueda de este objetivo estratégico de tipo “centrípeto”, hay fuerzas culturales y científico tecnológicas que no pueden soslayarse:

- Hoy la dinámica de la información y la revolución tecnológica han generado nuevos patrones culturales en la juventud. Los jóvenes quieren mundo, recorrido, conocimiento de otras culturas. La Universidad debe procurar el apoyo y la materialización de esos sueños a través de nuevos patrones de movilidad,
- La explosión de la ciencia y la tecnología a nivel mundial y principalmente en los países desarrollados obliga a buscar las más de las veces, estrategias de aproximación y soporte para jalonar nuestro desarrollo. No siempre la ciencia y la tecnología “apropiadas”, son la mejor alternativa.
- La Universidad Nacional como entidad del Estado, es objetivamente, permeable a las políticas de Gobierno y ello genera compromisos e impactos que no siempre son fundamentados en una visión Sur – Sur.
- Para acortar caminos en nuestra búsqueda del desarrollo y el bienestar social, debemos buscar transferencia de conocimiento y de tecnología. Ello implica una mirada imparcial y

crítica hacia el mundo, evaluando las opciones donde quiera que estén, y cuya accesibilidad no vulnere nuestra capacidad de autodeterminación y nuestra autonomía colectiva.

- Uno de los factores que más ayuda a moldear una cultura corresponde a los patrones de éxito reconocidos socialmente. Prácticamente todos los seres humanos buscamos ser exitosos y este éxito se mide según patrones establecidos. Hoy, para la comunidad científica, el éxito se mide por los registros de propiedad intelectual, por las publicaciones, por la asociación con investigadores internacionales y por el reconocimiento internacional, entre otros factores. Esto ha formado una cultura, una forma de trabajo y en la práctica una ideología que sustenta lo que hoy es el quehacer científico en nuestra sociedad.

Una dinámica de conocimiento, tecnología e innovación generada con más visión de país y con más pertinencia regional, donde confluyan los mejores desarrollos y las mejores prácticas mundiales con la construcción de una nueva lógica en el desarrollo de los lazos de cooperación regional, nacional e internacional, permitirá consolidar avanzar más eficazmente el papel de la universidad como institución insignia de Colombia.

Esa nueva lógica implica nuevos escenarios de intercambio, de movilidad y de formulación de convenios, pensados y desarrollados bajo la perspectiva del bien común antes que del beneficio individual y soportados en compromisos estructurados de capitalización y transferencia de los conocimientos científico-tecnológicos y de las experiencias culturales.

Respecto a Quién y Cómo intercambiar Ciencia, Tecnología y formas culturales, hay que desarrollar una nueva visión en torno al concepto de intercambio o transferencia de conocimiento, cultura y tecnología pues, como ya se expuso, no necesariamente quien desarrolla el conocimiento o la tecnología, es el estamento más indicado para intercambiarlos o transferirlos.

Pareciera que, en la Universidad, se piensa que el “vehículo solucionador” de estas problemáticas de transferencia y difusión son las estructuras para concentrar la generación de conocimiento como los Grupos de Investigación, los Institutos y Centros de Pensamiento, entre otros, pero no se considera que, la interpretación de las necesidades sociales, la promoción de los resultados, la traducción de ese conocimiento especializado para hacerlo accesible a poblaciones objetivo, o el “empaquetamiento de la “tecnología” para mostrarla como soluciones atractivas a comunidades que las demandan, o las capacidades de negociación y gestión de proyectos de Ciencia y Tecnología, todas son formas tan especializadas como la misma generación del conocimiento que soportan.

Esto demanda de la Universidad, además de un nuevo diseño estructural, pensamiento estratégico, experticia y gestión adecuada, en ámbitos diferentes al de quienes generan el conocimiento.

b) Identificación y análisis de Tendencias:

La naturaleza de los factores tendenciales que inciden en este objetivo estratégico son más dependientes de las dinámicas adoptadas por la universidades internacionales que debe observar la Universidad Nacional, y de allí generar decisiones al interior de la institución.

Dada esta condición, se destacan las siguientes tendencias:

- Dada las necesidades de visibilidad y posicionamiento de las instituciones universitarias, lo que finalmente se traduce en mejor atracción de talento, promoción de capacidades y mejores vinculaciones con sectores productivos, atracción de fondos para financiar investigaciones,

entre otros beneficios, se demandarán cada vez más, la aplicación de estrategias avanzadas e innovadoras de las estrategias de marketing tradicional y digital para estos fines.

- Concordante con ello, se fortalecerá el uso de estrategias de Relaciones Públicas institucionales.
- Los rankings internacionales de universidades seguirán siendo un instrumento de gran aceptación mundial para clasificar y evaluar las capacidades institucionales, No será fácil modificar los patrones de clasificación de instituciones a nivel mundial, o el reconocimiento y aceptación social de otros instrumentos de medición más apropiados a las realidades de cada país, pero, probablemente, se puedan incorporar, en los escalafones establecidos, factores de proporcionalidad, acordes con los estados de desarrollo socio económico regionales.
- Se fortalecerán las redes internacionales de cooperación entre las universidades, condición que motivará reestructuraciones institucionales para atender la nueva dinámica.
- Se fomentarán intercambios y procesos de cooperación virtual.
- Se desarrollarán estructuras pertinentes para promocionar y transferir conocimientos y tecnología, debidamente articuladas con las estructuras que crean el conocimiento y la cultura, pero con patrones de gestión diferentes.

Análisis temático:

Para este análisis temático se ha tomado de referencia, como punto de partida, los conceptos del profesor José Mojica (2010), experto en pensamiento prospectivo, en un documento de reflexión en torno al futuro de la Educación Superior en América Latina, el cual iniciaba con un interrogante fundamental que necesariamente debe formularse la Universidad Nacional de Colombia al realizar este ejercicio PLEI 2034:

¿QUÉ TIPO DE UNIVERSIDAD PARA QUE TIPO DE SOCIEDAD?

Una pregunta cuya respuesta debe conducir al reconocimiento de esa profunda interacción y dependencia simbiótica del futuro de la sociedad colombiana con el de la Universidad Nacional.

La universidad pública se debe a la sociedad colombiana y por ende la UN al ser la más importante del orden nacional, debe asumir el liderazgo para mostrar el camino de avance prospectivo reconociendo sus dependencias con el Estado y la sociedad.

Es claro que el avance de la Universidad va a depender no solo de sus capacidades internas, sino también, de las condiciones sociales y de los incentivos o restricciones que imponga el Estado. Pero, igualmente, el progreso social y por tanto su influencia progresista hacia el Estado, también va a ser influenciada por los aportes de la Universidad gracias a sus procesos de construcción de conocimiento y de formación de ciudadanos comprometidos con el cambio.

Para decirlo de manera coloquial, la Universidad Nacional es parte de una tripulación que ayuda a comandar una “nave” llamada sociedad colombiana. No rige su destino, pero puede influir en su trayectoria y, necesariamente, su evolución está íntimamente vinculada al rumbo que adopte de esa nave.

En el caso de los procesos de integración Universidad, Sectores Productivos, Estado y Sociedad Civil, hay dinámicas muy diversas en cada actor lo que va a demandar de la Universidad un acondicionamiento estructural, tanto para entender las condiciones cambiantes del país, como para

interpretar los diversos lenguajes y necesidades de cada sector a fin de propiciar los apoyos pertinentes.

La problemática descrita y las tendencias identificadas, permiten identificar las siguientes variables estratégicas y vectores de futuro:

TABLA 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SEDE MANIZALES			
PLEI 2034 - OBJETIVO # 7 - POSICIONAMIENTO Y VISIBILIDAD DE LA UNIVERSIDAD			
CONTEXTO	VARIABLE ESTRATÉGICA		VECTORES DE FUTURO
FACTORES EXTERNOS	V1	Extensión de lazos de cooperación a regiones estratégicas para la Universidad y el país	VINCULACIÓN CON REDES INTERNACIONALES DE COOPERACIÓN
	V2	Extensión de intercambios no solo hacia instituciones educativas internacionales, también a empresas, comunidades y gobiernos internacionales	
	V3	Posicionamiento y visibilidad derivado de los rankings internacionales	REFERENCIACIÓN ESTRATÉGICA DE UNIVERSIDADES INTERNACIONALES EN MEJORES PRÁCTICAS DE INTERCAMBIO
	V4	Concepción de las relaciones de intercambio institucional como instrumentos estratégicos para incorporar conocimiento, para posicionar la universidad y para promocionar factores culturales	
	V5	Uso de herramientas, de mercadeo y de Relaciones Públicas para posicionar las universidades y sus marcas corporativas	POLÍTICA INSTITUCIONAL AVANZADA DE RELACIONAMIENTO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
FACTORES INTERNOS	V6	Nueva visión estratégica de las relaciones de intercambio, para recibir e intercambiar conocimiento, bajo parámetros especializados de transferencia y de formación de cultura y visión internacional	
	V7	Desarrollo de estructuras especializada para gestión de las relaciones internacionales y para el posicionamiento institucional y de marca	MODELO DINÁMICO DE ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y

Esta síntesis de Variables y Vectores ilustra claramente los dos ejes fundamentales sobre los cuales debe movilizarse el desempeño estratégico de la Universidad: la dinámica del Estado y la dinámica interna de la Universidad.

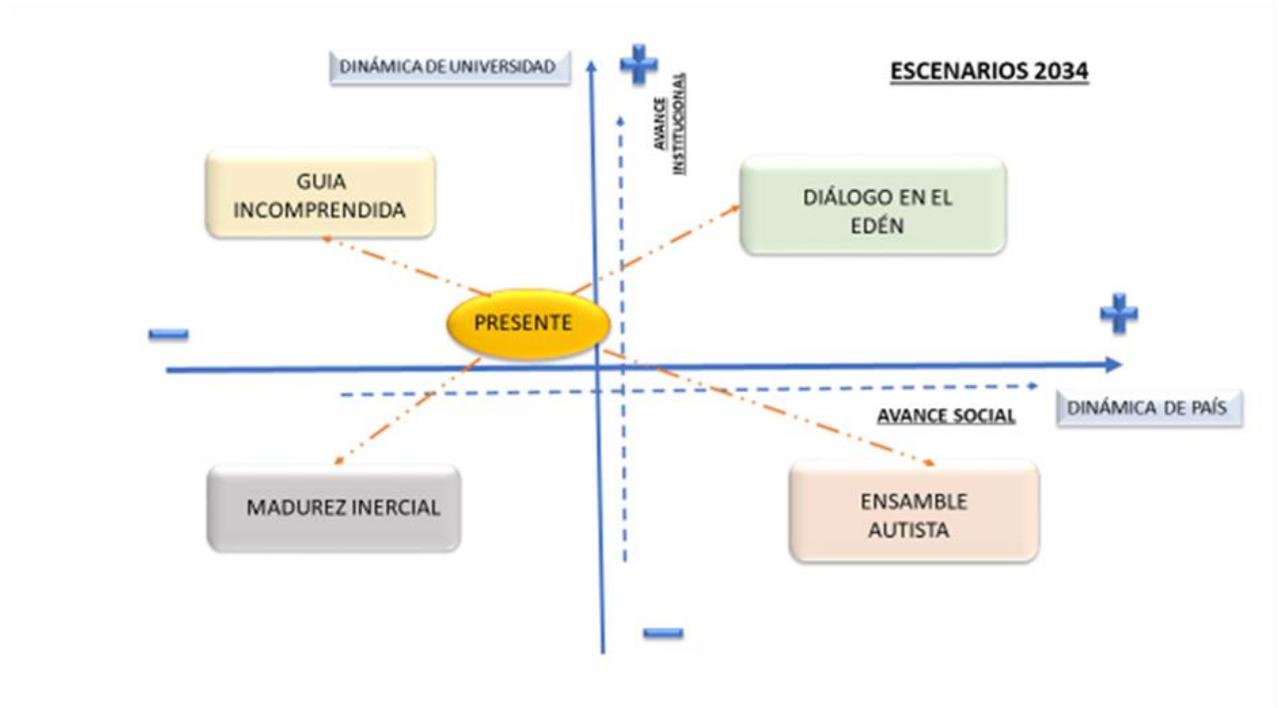
El ideal sería que ambos entes marcharan simétricamente en rutas de desarrollo positivo, pero, infortunadamente, siempre existirá la posibilidad que cada uno marche con ritmos y direcciones diferentes, de allí que se planteen cuatro escenarios:

CONJETURAS A PARTIR DE LOS DIRECCIONADORES		
EJE DIRECCIONADOR	TIPO DE AVANCE	DESCRIPCIÓN
POSITIVO	SIMÉTRICO	POSITIVOS ESTADO Y UNIVERSIDAD
	ASIMÉTRICO	POSITIVO UNIVERSIDAD NEGATIVO ESTADO
NEGATIVO	ASIMÉTRICO	POSITIVO ESTADO NEGATIVO UNIVERSIDAD
	SIMÉTRICO	NEGATIVOS ESTADO Y UNIVERSIDAD

TABLA 2

EJE Y - DIRECCIONADOR 1 - (+)			
EJE DIRECCIONADOR X (-)	<p>Para el año 2034 la Universidad ha avanzado en importantes transformaciones en su sistema de gobernanza y en su modelo de organización. Igualmente ha logrado insertarse en redes internacionales de investigación y desarrollo tecnológico y ha establecido una integración significativa en los procesos de docencia, investigación y extensión y se evidencian importantes avances en la transformación digital. No obstante, dada la asimetría con el avance del Estado el cual mantiene la inercia que le ha caracterizado de precario desarrollo e integración nacionales, no se ha logrado una financiación adecuada para las actividades de la Universidad, por lo cual permanecen las deficiencias presupuestales y no se ha llegado a los niveles deseados de cobertura y extensión de servicios para las regiones. Pese a los grandes esfuerzos por parte de los estamentos de la Universidad para sustentar la importancia de la Universidad como factor esencial para el desarrollo nacional, las dirigencias de los sectores políticos y empresariales, no responden eficazmente y mantienen el alejamiento y la precaria vinculación con la institución.</p>	<p>Para el año 2034 la Universidad ha realizado profundas reformas que la han ubicado como el gran referente nacional para las grandes decisiones y debates del país. Se ha modernizado su estructura de Gobierno Corporativo, se ha simplificado su estructura normativa y el modelo organizacional es dinámico y flexible. El pensamiento científico se ha diseminado en todas las estructuras académicas a tal punto que se ha superado el modelo celular de Grupos de Investigación y ahora se orientan los esfuerzos a través de grandes líneas de investigación que trabajan los estudiantes, acorde con su nivel, desde el primer momento de ingreso a la Universidad. Líneas con modelos avanzados de gobernanza, vínculos fuertes con sectores productivos e insertadas en redes internacionales de ciencia y tecnología. La Docencia, la Investigación y la extensión se han integrado apropiadamente, los avances en investigación han llegado a los sectores más profundos de la economía y la universidad se ha transformado digitalmente. Pero todo ello se ha logrado gracias a los avances y transformaciones positivas del Estado con quien se ha llegado a acuerdos sobre la financiación de la Universidad y ha se ha recuperado su confianza en ella, incorporándola en sus políticas como organización estratégica para el desarrollo nacional. Ha llegado una nueva clase política a dirigir el Estado, que ha promovido grandes diálogos y acuerdos sociales sobre temas esenciales como la lucha contra la corrupción, la lucha contra la pobreza, la inclusión y equidad social, la paz y el desarrollo regional, entre otros. Igualmente la dirigencia de los sectores productivos se ha renovado y se han centrado sus estrategia de desarrollo en la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, asumiendo un papel significativo en la financiación de las actividades relacionadas. Igualmente se ha logrado una profunda reforma al sistema educativo y los relatos y expresiones culturales infunden optimismo y confianza a la transformación nacional</p>	EJE DIRECCIONADOR X (+)
	<p>Para el año 2034 no se han dado transformaciones significativas en las dinámicas estructurales de la sociedad colombiana ni de la universidad. Es un escenario inercial sustentado en lógicas reactivas con avances incrementales de baja escala. En la universidad se vive el día a día bajo el criterio de responder a los desafíos coyunturales garantizando la estabilidad institucional. Se administra la institución pero no se desarrolla bajo criterios y visión estratégicos de largo plazo. Colombia seguirá siendo una nación de desarrollo medio, y sus indicadores socio económicos no mostrarán mejoras importantes. Es un estado de desarrollo orgánico en el cual la universidad continuará con sus problemas estructurales de financiamiento y de alejamiento de los sectores productivos y sociales. No se reducirán las brechas de conocimiento ni de desarrollo tecnológico, se seguirán exportando mayoritariamente bienes de bajo valor agregado y los procesos de investigación en la universidad, en su mayoría, seguirán ajenos a la solución de los grandes problemas del país. Habrá una renovación generacional en las plantillas de profesores e investigadores, pero, al no darse cambios estructurales en la universidad, continuará la misma inercia actual, con las mismas rutinas de publicaciones, dependencia de los aportes y reglamentaciones estatales y relativos avances en soluciones sociales y desarrollo de activos intangibles. Colombia seguirá en su contradictoria guerra al narcotráfico y continuará la corrupción sistémica.</p>	<p>Para el año 2034 se han dado importantes transformaciones sociales, culturales y económicas en el país, pero la Universidad Nacional de Colombia ha continuado con su dinámica inercial, atendiendo los compromisos surgidos desde su interior, sin permitir una apertura a los aires de cambio que provienen de una nueva realidad colombiana. La presencia de esta posible condición, obedece a las limitaciones de la Universidad para interpretar las demandas de la sociedad colombiana, su aislamiento institucional, concentrándose casi que exclusivamente, en mirar su realidad interna y, definitivamente, con una muy deficiente interpretación y respuesta ante las dinámicas externas. La universidad continuará avanzando de manera incremental lenta, movilizada bajo parámetros reactivos y con muy baja capacidad de diálogo y gobernanza interna para llevar a cabo grandes transformaciones institucionales. Se vive un ambiente inercial en el cual se administra la institución pero no se desarrolla bajo criterios y visión estratégicos de largo plazo. El Estado ha evolucionado y provee recursos que las más de las veces, no se aplican adecuadamente en la universidad, que vive en sus interminables discusiones sin adoptar decisiones de trascendencia. Se carece de capacidades estructurales para dialogar con la sociedad y con los sectores productivos y para brindar soluciones derivadas de sus procesos de creación de conocimiento y de investigación.</p>	
EJE DIRECCIONADOR Y (-)			

Con base en estas conjeturas, se identifican los siguientes escenarios:



Las características del momento presente conviene describirlas, toda vez que hay circunstancias especiales que influyen las trayectorias que podrían seguirse:

MOMENTO PRESENTE

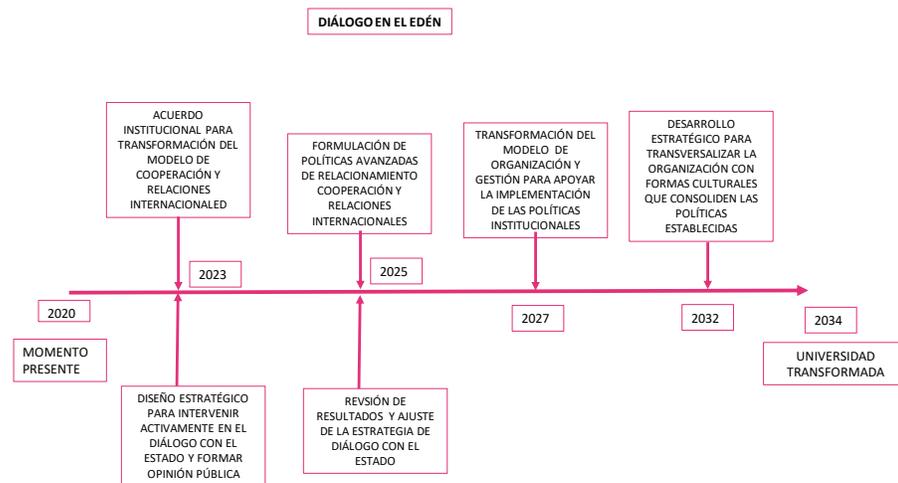
EL ESCENARIO ANTES DE LA PANDEMIA Antes de la pandemia, Colombia crecía en su economía a tasa mayores del promedio latinoamericano, pero en un contexto de inequidad y polarización política, que no han permitido construir proyectos colectivos de país para afrontar las condiciones de atraso en varias regiones y para superar eficazmente los problemas estructurales de corrupción, solución de los cultivos ilícitos y el narcotráfico y la consolidación de la paz en el territorio nacional. Es hoy una nación de desarrollo medio, centrada aún en una economía de mercado con prioridad en procesos extractivos donde la canasta exportadora no ha mostrado cambios significativos en los últimos 50 años. Predominando la exportación de minerales y materias primas con bajo valor agregado. El petróleo, el carbón, las piedras preciosas y los productos agrícolas como el café, el banano y las flores, han concentrado históricamente el mayor peso específico de las exportaciones. No obstante sus contradicciones, el país ha avanzado en aácticas académicas, talleres y actividades de campo. Ha sido un período traumático, que, si bien, se han generado oportunamente estrategias de reacción por parte de la Universidad, las implicaciones en torno al costo social de la crisis y sus efectos en la calidad académica, no son aún previsibles. Las comunidades académicas hoy se encuentran igualmente, en un entorno de incertidumbre, cuando no se asimila aun el nuevo papel que deben asumir para avanzar en dos dimensiones trascendentes: contribuir en la recuperación social y económica del país post-pandemia y retomar un rumbo eficaz para poner la CTi al servicio del bienestar colectivo. Los sectores económicos se han afectado significativamente, muchas empresas han cerrado definitivamente, y las demás, en sus esfuerzos por atender los retos de la pandemia, han concentrado sus esfuerzos en estrategias como trabajo remoto, desarrollo digital de actividades comerciales, reordenamiento del personal productivo, reducción de costos y privilegio al cuidado de los flujos de caja y reinversión de sus modelos de negocio.mportante del país. El presente de la Universidad Nacional de Colombia teniendo, por primera vez en su historia, una mujer como Rectora, enseña la continuidad de su posición como la Universidad Pública más importante del país.Alrededor del 86% de su población universitaria de algo más de 53000 estudiantes, pertenece a estratos de clase media o inferiores, y un 13% pertenece a poblaciones indígenas, afro, campesinos víctimas del conflicto armado y jóvenes de territorios vulnerables.Al igual que las universidades públicas en el país, adolece de problemas de financiamiento por parte del Estado, condición que restringe significativamente sus proyectos de ampliación de cobertura nacional, fortalecimiento de los procesos de investigación, y mejora de calidad educativa e infraestructura en sus nueve (9) sedes regionales.Es una universidad con presencia social y académica e investigativa tanto a nivel nacional como latinoamericano, gracias al trabajo de sus estamentos y de los resultados ofrecidos por sus Institutos de Investigación, Centros de Pensamiento y sus 962 Grupos de Investigación. en el país. No obstante, algunos sectores, principalmente del sector productivo y gremial, demandan una mayor integración institucional para avanzar más eficazmente ante los retos de competitividad e innovación que les demandan los mercados nacionales e internacionales.

EL ESCENARIO DE PANDEMIA. Hoy el país se mueve en un escenario desafiante que pudiera señalarse como de “tres aristas”: afrontar eficazmente los problemas de salud pública, mitigar las afectaciones a la economía, dadas las decisiones de confinamiento local, nacional y mundial y explorar opciones hacia futuro para la recuperación económica y para afrontar una “nueva normalidad” post-pandemia. Los sectores educativos, incluyendo la Universidad Nacional, debieron incorporar de manera abrupta estrategias de clases remotas, con los altibajos inevitables, algunos dramáticos, en la esfera de instituciones públicas, surgidos de las condiciones socio-económicas de una población con dificultades para acceder plenamente a los servicios de comunicación digital. Esto ha ocasionado, no solo la suspensión o aplazamiento en muchas actividades y proyectos de investigación, sino también, retrasos en el desarrollo de algunos cursos por las carencias en algunos docentes, suspensión de actividades presenciales en laboratorios, prspectos como cobertura educativa, mejora en los índices de pobreza, volúmenes del mercado interno, tratados internacionales de comercio, desarrollo digital, desarrollo institucional y modernización del Estado. Igualmente, se evidencian avances en legislación y protección ambiental, seguridad social y visibilidad de las industrias creativas y culturales. El Proceso de Paz podría ser un típico caso de “oportunidad perdida” si no se logran acuerdos nacionales en los ámbitos político, económico, social, y de conocimiento y cultura para lograr su reactivación. En el campo de la Ciencia, la tecnología y la Innovación, hoy Colombia arriba a un período que podríamos denominar de “replanteamiento con cierto aire de incertidumbre” que se apoya en dos hechos significativos como son la “Misión Internacional de Sabios” y la Creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2019). El presente de la Universidad Nacional de Colombia teniendo, por primera vez en su historia, una mujer como Rectora, enseña la continuidad de su posición como la Universidad Pública más i

Ante estos escenarios, hay dos rutas a evaluar:

Es claro que la ruta ideal a seguir desde el momento presente, es buscar el escenario de “Diálogo en el Edén”, pero es un escenario que demanda un avance simétrico con el Estado, condición sobre el cual la Universidad no tiene control, pero si un poder de influencia. Esta influencia debe volverse real al menos, a través de tres estrategias:

- Diálogo abierto y permanente con los representantes del Estado.
- Participación activa y creciente de los representantes de la universidad en los organismos de poder estatal (agencias de gobierno, juntas directivas, involucramiento de exalumnos en posiciones de poder público, etc.)
- Participación permanente en debates públicos y en medios de opinión, mediante la expresión fundamentada de sus académicos.



La segunda ruta es hacia el escenario de “Guía incomprendida” en el cual la universidad posee mayor control, pero al ser una condición donde prevalece la mirada de factores internos y no hay mayor avance en las relaciones con el Estado, la profundidad de las reformas será de menor envergadura a las que se darían en el escenario anterior.



III. DISENSOS

En el desarrollo del taller no fueron significativos los disensos pues los asistentes, una vez revisados los conceptos de los documentos de soporte con sus interrogantes, sugirieron propuestas específicas que han solicitado visibilizar.

En el marco del objetivo # 6 y derivadas del taller, se han dado las siguientes recomendaciones adicionales:

- La Oficina de Asuntos Internacionales debe ser transformada pues no cumple una función facilitadora, hay demasiados procesos burocráticos que impiden el avance en las estrategias de interancionalización.
- Es necesario aumentar la masa crítica de estudiantes nacionales y extranjeros en intercambio, ello debería ser una política institucional prioritaria.

CONCLUSIONES

Este es un documento no terminado, perfectible, sujeto a cambios, pero que si debe ser considerado bajo tres criterios:

- Este ejercicio PLEI 2034 se desarrolla en un escenario de educación y formación, donde no solo deben impartirse conocimientos científicos y tecnológicos, sino que también, se deben transmitir patrones sociales, culturales que contribuyen a formar personalidad, valores y conductas en los alumnos de la institución, Avizorar el futuro institucional no es por tanto una tarea secundaria, es, ante todo, pensar en las relaciones, escenarios de conocimiento y formas sociales y culturales que deben influir en los ciudadanos colombianos del futuro y sus sueños de transformación colectiva. No es un simple ejercicio de idear estructuras o procesos que se adapten exclusivamente a factores tendenciales objetivos, desconociendo las dinámicas culturales que pueden apoyar la construcción de una sociedad más igualitaria, desarrollada y de privilegio al ser humano y su medio ambiente.
- Como ejercicio de Planeación Prospectiva, se han sugerido escenarios factibles de futuro, cuya realidad depende de las decisiones de cambio adoptadas. Planear no es enunciar listas de propósitos o aspiraciones, sino, ante todo, es un ejercicio de decisión anticipada, decisiones que se adoptan con la finalidad de que “las cosas ocurran”. En consecuencia, este documento se ha desarrollado bajo el enfoque de motivar reflexión en torno a los objetivos estratégicos asignados a la Mesa # 4, buscando que se identifiquen aquellos factores y decisiones de cambio que permitirán llegar a los mejores escenarios de futuro.
- No obstante ser un ejercicio de exploración de futuro, la ejecución del PLEI 2034, debe considerar en su desarrollo los que se han denominado “Los Mínimos Fundamentales”, propios de la Universidad Nacional de Colombia:
 - Perfil Institucional.
Una Universidad pública, de la nación, abierta a todas las corrientes del pensamiento y generadora de soluciones a los grandes problemas de la nación.
 - Perfil Educativo.
Reconocimiento de la educación como un derecho fundamental. Una institución formadora de ciudadanos íntegros, responsables y autónomos, orientados a ser factores de cambio.
 - Perfil científico, tecnológico y humanístico.
Creadora de conocimiento avanzado en ciencias, técnica, tecnología, artes y filosofía y que hace partícipe a la sociedad de ese conocimiento.

Solo con decisiones de riesgo, con compromisos que entrañan cambios de paradigmas actuales y con la firme creencia de que sí puede transformarse la Universidad, será posible arribar a mejores escenarios de futuro. Ello requerirá una gran capacidad de convocatoria y una guía constructiva para encontrar consensos en medio de las visiones diversas, propias de la Universidad

La sociedad colombiana desea con vehemencia y requiere para su desarrollo, el soporte de una Universidad Nacional realmente transformada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ver anexo # 2

ANEXOS

Anexo # 1 – Participantes Mesa PLEI 2034

Anexo # 2 – Referencias bibliográficas

Anexo # 3 – Relación de expertos consultados

Anexo # 4 – Referenciación de contextos

Anexo # 5 – Panorama de Investigación y Extensión de la Universidad Nacional de Colombia