

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

Objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos trabajados:

OBJETIVO 8: Promover el desarrollo institucional de la Universidad considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral de mediano y largo plazo.

OBJETIVO 9: Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.

Sede: Manizales

Fecha del documento: 21 de Septiembre de 2020

Nombre del líder: Uriel Bustamante Lozano

Rol: Profesor asociado en Dedicación Exclusiva

E-mail: [ubustamantel@unal.edu.co](mailto:ubustamantel@unal.edu.co)

Celular: 311 749 00 22

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	3
I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	5
II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS MESAS PLEI	6
CONCLUSIONES	19
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21
ANEXOS	24

## RESUMEN EJECUTIVO

Este documento reúne los resultados de la Fase III: Mesas de trabajo en las sedes – primeras *propuestas*, a partir de la aplicación del Taller de co-creación diseñado por UNAL Innova como herramienta de construcción colectiva, participativa y principalmente de ideación, encaminada a detectar conceptos, líneas de acción y escenarios que sirvan de insumo para la construcción del Plan Estratégico Institucional 2034. Específicamente, presenta las discusiones y propuestas formuladas en torno a la agrupación de los objetivos 8 y 9 bajo la denominación de Mesa 5: Valores, ética, cultura organizacional y desarrollo institucional integral y sostenible.

En tal sentido, con base en el desarrollo del Taller, se muestran de manera esquemática los resultados obtenidos de cada una de las etapas definidas, incorporando tanto la definición del punto de partida de la discusión construido con base en los obstáculos, dificultades, amenazas y asuntos no resueltos que conforman la estructuración y análisis de la problemática principal; como la identificación y análisis de tendencias en contraste con los aspectos identificados en la Fase II; y finalmente, expone lo referente a los momentos de ideación individual y colectiva, que llevaron a la identificación y agrupación de variables internas y externas que determinaron la definición de escenarios y línea de tiempo. Insumos que permitieron la consolidación del análisis temático conformado por variables y direccionadores de futuro, escenarios y relatos, y las trayectorias que marcan la ruta inicial para el logro de los objetivos 8 y 9 del Plei 2034.

## INTRODUCCIÓN

Este texto propone un marco de referencia para la elaboración del documento de análisis de los resultados de las mesas PLEI. La formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021 - 2034 se sustenta en la participación de diversos actores, convocados a través de mesas de trabajo, en las diferentes sedes de la universidad. Esto constituye un ejercicio participativo y colaborativo con el fin de identificar variables, escenarios apuesta y trayectorias de acción que aporten a la construcción de un Plan Estratégico Institucional en diez objetivos estratégicos definidos con horizonte al 2034. Para dar cuenta de ello, los líderes de los Grupos PLEI requieren elaborar documentos analíticos, prospectivos y comparativos que recojan los diferentes aspectos desarrollados en las mesas de trabajo PLEI.

De acuerdo con lo anterior, el presente documento consolida la información y resultados correspondientes a la Mesa de Trabajo No. 5: Valores, ética, cultura organizacional y desarrollo institucional integral y sostenible desarrollada en la Sede Manizales, la cual agrupa los intereses de los objetivos 8 y 9 del PLEI.

**OBJETIVO 8:** Promover el desarrollo institucional de la Universidad considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral de mediano y largo plazo.

**OBJETIVO 9:** Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.

Desde el carácter participativo y colaborativo del proceso de formulación del PLEI se mostrarán desde los aspectos metodológicos hasta las propuestas específicas esbozadas por diferentes miembros de la comunidad universitaria y agentes externos, logradas a partir de la implementación del taller de co-creación diseñado por UNAL Innova contenido en la caja de herramientas dispuesta para la formulación del Plan Estratégico Institucional con el propósito de generar espacios de discusión interdisciplinarios y multiactores que permitieran definir cómo llegar a donde queremos en un horizonte a 14 años. Por lo tanto, la manera en la que se muestra la información en este documento obedece principalmente a cada uno de los momentos del taller *Ideación Individual Agrupación de Variables, Ideación Colectiva Definición de Escenarios y Línea de tiempo*, los cuales se complementan con otros insumos dispuestos por la Sede para afianzar la participación.



## I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Con el fin de desarrollar la *Fase III* del proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional denominada *Mesas de trabajo en las sedes – primeras propuestas* de manera interdisciplinaria y multiactores y para el cumplimiento específico de la agrupación de los objetivos 8 y 9 identificada como *Valores, ética, cultura organizacional y desarrollo institucional integral y sostenible*; bajo la coordinación de la Oficina de Planeación y Estadística de la Sede se desarrolló entre el 3 y 4 de septiembre del año 2020 el Encuentro Plei 2034 bajo los siguientes objetivos:

### Objetivo General

Realizar un evento que promueva la interacción de estudiantes, profesionales, agentes internos y externos en torno a la reflexión y análisis de los objetivos estratégicos propuestos en el Plan Global de Desarrollo Institucional y, construir colectivamente una visión prospectiva de los mismos, como propuesta de la Sede Manizales para el PLEI 2034.

### Objetivos Específicos

1. Propiciar un espacio para el intercambio de ideas, experiencias y propuestas sobre los escenarios futuros que enfrentará la Universidad Nacional de Colombia al año 2034.
2. Generar un documento por mesa temática, que recoja los aportes de la comunidad asistente al evento y que permita consolidar una propuesta de Sede para la fase 3 del PLEI.

El "ENCUENTRO PLEI 2034" se concibió como un evento académico diseñado para que los participantes tuvieran la posibilidad de participar de manera virtual en diferentes escenarios de deliberación y construcción colectiva (Ver Anexo 4: Programación Encuentro Plei), como se muestra a continuación:

1. Contó con una primera etapa de recolección de propuestas a través del sitio <http://plei2034.manizales.unal.edu.co/contacto.php> previo a la ejecución de las mesas de trabajo, de la cual se obtuvieron 8 propuestas para la Mesa 5, y 5 fueron seleccionadas para ser expuestas por sus autores el primer día del evento.
2. Mesas de trabajo, en esta etapa se desarrolló el taller de co-creación con base en la caja de herramientas dispuesta para la formulación del PLEI, donde la *Mesa 5: Valores, ética, cultura organizacional y desarrollo institucional integral y sostenible* tuvo lugar el jueves 3 de septiembre entre las 4:00 pm y las 6:30 pm, contando con la participación de 80 estudiantes, 3 docentes de la sede, 11 miembros del personal administrativo y contratista de sede y 5 agentes externos. Experiencia que permitió afianzar el carácter colaborativo, la formulación de propuestas consensuadas entre los diferentes miembros de la comunidad universitaria y la detección de conceptos, líneas de acción y escenarios insumo para la construcción del Plei 2034. Para facilitar la aplicación del taller y en particular la elaboración de los lienzos se empleó el aplicativo Trello mediante el siguiente tablero

<https://trello.com/invite/b/3i4sB15E/0a5b92d402df4584de70fdcbb8d1cfb1/plei-2034-mesa-5-manizales>, y se propendió por la interacción constante con los participantes y por la retroalimentación de los agentes externos frente al proceso desde su experiencia y trayectoria y la de las instituciones a las cuales pertenecen.

3. Encuentro de líderes y sus colaboradores con la comunidad, este espacio se configuró como una plenaria en la que se socializaron los resultados de las etapas anteriores, principalmente la referenciada en el punto anterior, se presentaron las conclusiones del Encuentro PLEI y se dio respuesta a las inquietudes transmitidas por la comunidad y dirigidas específicamente a los líderes del proceso, en torno a cada uno de los objetivos a través de Formularios de Google dispuestos por la Oficina de Planeación y Estadística para este fin.
4. Finalmente, con el fin de complementar el ejercicio realizado en la Mesa 5 y evidenciar la participación de los estudiantes a partir de la formulación de estrategias y nuevas propuestas de desarrollo para la Universidad con base en los objetivos 8 y 9 del Plei 2034, de acuerdo con el listado de asistentes consolidado por parte de la Oficina de Planeación de la Sede Manizales, se construyó el formulario denominado PROPUESTAS MESA No. 5 PLEI 2034 SEDE MANIZALES (<https://forms.gle/qdKqQ7Rb4SAjfEZT6>) el cual fue compartido con los estudiantes que participaron en la Mesa.

## II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS MESAS PLEI

### a) Estructuración y análisis de la problemática principal:

Con el fin de reconocer obstáculos, dificultades, amenazas o asuntos no resueltos que han limitado el desarrollo institucional de la Universidad considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral como lo indica el Objetivo 8, e igualmente bajo las consideraciones del Objetivo 9 en cuanto al fomento de una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa; los participantes de la Mesa No. 5 identificaron los aspectos que se enuncian a continuación.

Respecto al Objetivo No. 8 los participantes advierten la falta de promoción y divulgación de aspectos y mecanismos relacionados con el proceso de formación, y con esto el desconocimiento de los valores y fines de la universidad, conducente a que el sentido de pertenencia hacia la institución, la evaluación y el mejoramiento constante de los procesos organizacionales sea bajo.

Se menciona la importancia de equilibrar las funciones misionales, en pro de fortalecer la calidad académica de la UN con base en la investigación como fundamento de la docencia, y responder favorablemente a los procesos de formación integral y continúa, además de

garantizar una reflexión académica continua que articule los procesos de generación de conocimiento con las necesidades del contexto.

Teniendo en cuenta que desde la percepción de los participantes hace falta visualización y proyección institucional bajo el afianzamiento de la triada Universidad-Empresa -Estado, se demanda el fortalecimiento de los procesos de trabajo interdisciplinario y flexibilidad académica como factor clave del proceso de formación.

Por otra parte, los estudiantes en particular perciben que existen dificultades en el proceso de formación relacionadas con la inadecuada formación pedagógica de los docentes, y la baja capacidad de los mismos para transformar sus estrategias de enseñanza con base en las inconformidades de los estudiantes. Igualmente se percibe que existe resistencia al cambio por parte de la población docente y que esto afecta su vínculo con los estudiantes y el mejoramiento académico.

Los estudiantes son enfáticos en indicar otros procesos que inciden de manera transversal en su formación y que deben fortalecerse en aras de la integralidad, como la oferta cultural, la formación en habilidades blandas y aptitudes emocionales, y la preparación para la inserción al mundo laboral. Además de los asuntos de gestión para el mejoramiento académico referentes a la priorización de la infraestructura y su mantenimiento como soporte fundamental de los fines institucionales.

En cuanto al fomento de una cultura de comunicación en la sede, los obstáculos, dificultades y amenazas que esta suscita guardan relación con aspectos que van desde la identidad institucional hasta la gestión administrativa, partiendo de asuntos no resueltos en el marco de las políticas universitarias determinados por cómo se entiende la comunicación y que se espera de ella a nivel institucional, igualmente por las dificultades frente al reconocimiento de los medios y canales disponibles, pero sobre todo por los roles que se asumen o deberían asumirse por cada una de las instancias de la sede en torno a los fines específicos de la comunicación organizacional tanto a nivel interno como externo.

Con base en lo anterior, los participantes indican que no existe un rol que sustente la misión de la Sede y que la visibilice hacia una gestión propia desde la comunicación, proyección y consolidación de la misma, lo cual se evidencia concretamente en asuntos como la inexistencia de una oficina de comunicación que articule las necesidades de todas las dependencias, en el sentido de que no hay una cultura en torno al flujo de información interna de la Sede, entre dependencias, Facultades, Institutos, entre otros, y los esfuerzos se han enfocado más en la comunicación externa, aunque las limitaciones frente a la difusión de los avances científicos, administrativos y culturales de la sede continúan vigentes.

Asimismo, identifican la carencia de estrategias comunicativas que integren el sentido de la organización e indican que algunos mecanismos que se emplean actualmente como el postmaster y el portal web de la universidad no son adecuados para la comunicación entre la comunidad universitaria.

En torno a la comunicación, también se evidencian obstáculos provenientes de la dimensión administrativa pues se prioriza la contratación de servicios externos de comunicación y no se ha propendido por el fortalecimiento de los recursos internos, o a la implementación de directrices generales que estandaricen o le den unidad al mensaje de la Sede, y así cada dependencia maneja un enfoque distrito y contrata servicios de comunicación de manera independiente.

Ahora, desde la idea de fomentar una cultura de memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, emergen falencias en torno al desconocimiento de la historia de la Universidad, el impacto que ha tenido en la sociedad, la importancia en el pasado y presente para tener una visión de futuro por parte de la comunidad en general. Y esto trasciende a vínculos específicos con el entorno como el contacto con los egresados entendidos como la voz de la universidad en el medio, y, como sujetos activos en el marco de la participación y el trabajo colectivo hacia el mejoramiento de la Universidad basado en sus experiencias.

Asimismo, resalta la necesidad de entender la gestión administrativa al servicio de la academia y la misión de la Universidad bajo los principios de ética e integridad.

## **b) Identificación y análisis de Tendencias:**

Pensar sobre los factores de inercia o ruptura que han determinado desde el pasado y presente de la Universidad aspectos como el desarrollo institucional desde la pertinencia, calidad académica, beneficio social y sostenibilidad, por una parte, y por otra lo relacionado con la cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, implica desde los aspectos mínimos considerados a partir de los objetivos 8 y 9 la identificación de variables como las que se enuncian a continuación, sustentadas en la Fase II de la construcción del Plei y constatadas a través de la Fase III y los espacios de participación generados en el marco de la misma, así:

- Revaloración del papel que juega la universidad en su entorno, a partir de sus estrategias y objetivos de crecimiento e impacto nacional y regional. Teniendo como referencia las demandas sociales y económicas.
- Vínculo de las universidades con la sociedad, abarcando cada uno de sus objetivos misionales y sus formas de financiamiento, considerando que las perspectivas del desarrollo social condicionan los conceptos sobre las instituciones educativas, y que modifican también las nociones sobre su relación con el desarrollo.

- Universidad y política de gestión de la ciencia y la tecnología y sus implicancias para la estructura de investigación de una universidad, articulado con el análisis institucional-normativo y las informaciones cuantitativas elaboradas a partir de datos recabados en los proyectos que estructuran cada una de las instancias de la sede.
- Los nuevos actores y circuitos que se conforman en la producción y apropiación del conocimiento, la masificación de la educación, la cultura de la virtualidad, la globalización, el respeto a las culturas y protección de la diversidad, la democracia y la sostenibilidad ambiental.
- Reconocimiento de la educación como el principal instrumento para el desarrollo de los países, el crecimiento de las economías, el aumento de la productividad. Por ello las transformaciones que surgen en la sociedad afectan el hacer universitario y se constituyen en insumos para el análisis de la pertinencia, impacto y calidad de la educación superior.
- Producción del conocimiento en el contexto de su aplicación, alrededor de problemas y acciones específicas, en el marco de la transdisciplinariedad, diversos escenarios de producción y multiplicidad de actores, que llevan a establecer mecanismos de comunicación y de interacción eficaces, y la obligación de repensarse como institución en concordancia con su identidad.
- La transformación digital a partir de la visión y liderazgo combinada con la voluntad de las diferentes directivas bajo una hoja de ruta que incluya iniciativas de transformación con ciclos de alto y bajo impacto, mediante la articulación de objetivos claros y concretos y la alineación del recurso humano con la nueva estrategia digital.
- Concepto amplio de brecha digital; que considere la problemática del desarrollo digital no sólo desde la reducción de la brecha de acceso, a través de la mejora de la cobertura de infraestructura y conectividad; o la brecha de uso, a través de programas de alfabetización digital; sino de la brecha de apropiación, que se enfoca en la asimilación efectiva de las TIC en las actividades individuales e institucionales.
- La necesidad de potenciar y desarrollar modelos de enseñanza - aprendizaje, investigación y proyección social que posibiliten el flujo del conocimiento, su apropiación, adaptación y producción, mediante la incorporación de herramientas informáticas y virtuales.
- Factores externos que pueden impactar positiva o negativamente el direccionamiento estratégico de la institución como los relacionados con el entorno legal, tecnológico, cultural, social y económico a nivel internacional, nacional, regional o local. O factores internos como la cultura, los valores, el conocimiento y el desempeño institucional.
- Bases de la transformación institucional y digital, en la estrategia de transformación organizacional, comprendiendo la relación entre cultura y clima organizacional, transversalizada por la política de comunicación, donde la función esencial de la estrategia es descifrar esa nueva realidad cultural interna y externa, que se dibuja desde lo institucional y su incorporación de lo digital, y generar vínculos con las personas.
- El compromiso explícito con el desarrollo de la transparencia pública y el buen gobierno, mediante el establecimiento de las políticas, las estrategias y medidas, que se articulan a la

necesidad de realizar el seguimiento y evaluación de la estrategia y aplicar el ciclo de la mejora continua.

- Consolidación de una instancia de participación capaz de retomar los aportes y materializarlos en proyectos de gestión, protección y salvaguardia del patrimonio cultural. Hacia una gestión del patrimonio cultural asumida con la participación de toda la comunidad académica, abordada de una manera transversal y que, en la medida en que existe cada vez un mayor interés para proteger y valorar este patrimonio, se constituye como una herramienta de apropiación por parte de la comunidad universitaria.

En este sentido, y para profundizar sobre las cosas que deben y pueden cambiar, los agentes de dichos cambios y sus posibles implicaciones, en la siguiente tabla se presenta una síntesis de los aportes de la comunidad realizados a través del sitio web <http://plei2034.manizales.unal.edu.co/contacto.php> a la Mesa 5 como parte de las estrategias propuestas para el desarrollo del Encuentro Plei en la sede Manizales, una aproximación a lo que se debe cambiar y algunas vías identificadas hasta el momento por la comunidad universitaria para lograrlo.

**Tabla 1. Aportes de la comunidad**

APORTES DE LA COMUNIDAD		
¿QUIÉN REALIZA LA PROPUESTA?	¿EN QUÉ CONSISTE?	
DOCENTES	1. Reto humanista	<b>El ser humano es la base de la organización.</b> Es importante entender que detrás de cada persona hay un ser con conocimientos y habilidades, pero también con las dificultades inherentes a la existencia humana. La comunidad universitaria está compuesta por personas que viven su existencia en medio del sistema académico administrativo. <b>¿Por qué es lamentablemente normal escuchar quejas de los docentes, empleados, estudiantes y contratistas?</b> Se entiende que la convivencia es compleja y eso significa la existencia de la diferencia y el desacuerdo. <b>¿Pero cómo comprender y atender el tema del conflicto?</b> Reto humanista en el que la Universidad debe dar ejemplo.
	2. Caracterización de la cultura organizacional	En la Universidad se menciona mucho la cultura organizacional pero <b>nunca se ha hecho una caracterización seria y participativa de la cultura organizacional de la Sede.</b> Se menciona, por ejemplo, que es necesario cambiarla, lo cual es imposible si no se conoce. En ese sentido hay diversos instrumentos investigativos, teóricos y metodológicos para realizarla. La cultura organizacional como muchos de los componentes de la cultura, en general, se encuentra siempre presente, se vive cotidianamente, pero <b>es necesario detectarla en sus prácticas, costumbres, ceremonias, rituales, formas de comunicación, modalidades administrativas, entre otros</b>

		componentes. Se debe sistematizar, categorizar y analizar, para determinar los cambios que se deben realizar.
ESTUDIANTES	3. Gestión ambiental	Recolección de residuos orgánicos para el posterior tratamiento y conversión en abono por parte de SGA o carreras afines de la sede para la misma adecuación de las zonas verdes de la U.
	4. Identidad organizacional y sentido de pertenencia	Diseñar <b>estrategias para difundir el sentido ético que constituye la cultura organizacional de la UN</b> a los estudiantes, ya que poco o nada nos enteramos o sentimos identificados mas alla de sentir orgullo por estar en la mejor universidad publica del país. Esta estrategia puede ir unida con la tienda universitaria, <b>entendiendo los símbolos como parte del carácter y sentido de pertenencia.</b>
	5. Posicionamiento estratégico del programa curricular en Gestión Cultural y Comunicativa	<b>El programa de gestión cultural y comunicativa</b> , es reflejo de la responsabilidad social que debe cumplir la universidad nacional, estamos compuestos por una comunidad de estudiantes de la Colombia profunda, que al migrar a la ciudad traen consigo la definición de lo que es cultura en el cuerpo, el programa <b>debe ser la bandera de la sede, todos deben conocer su sentido, objetivos y perfil</b> , pues si la UN tiene valores y cultura organización, es la gestión cultural y comunicativa quien debería ir de la mano con ellos y reflejarlos liderándolos. El programa es una minoría en la universidad pero es fundamental, para entender la diversidad de país en el que la UN debe corresponder con sus acciones.

	<p><b>6. Proyectos de integración de toda la comunidad universitaria</b></p>	<p>La visión prospectiva al año 2034 comprende la creación continua de proyectos de integración de toda la comunidad universitaria. Así mismo, la evidencia será el resultado de procesos óptimos, sanos y amigables tanto con la comunidad universitario como con los ambientes familiares de cada sujeto <b>promoviendo la creación de ambientes inclusivos y mejorando en un 80% las relaciones organizacionales</b>, con el fin de obtener resultados no solo en el proyecto como tal, sino en las realidades familiares de cada integrante de la institución. De igual manera, los resultados del proyecto se darán a conocer a toda la comunidad universitaria.</p> <p>La razón fundamental de la propuesta incide en que, a partir de los años, la comunidad universitaria demuestra poco interés y compromiso por establecer mejores relaciones con sus pares, centrándose en solo cumplir a cabalidad sus responsabilidades estudiantiles, sin tener en cuenta el aspecto humano, empático y familiar de todo ser humano. De esta forma, <b>se espera reducir e investigar las causas de deserción estudiantil, suicidio, depresión, problemas familiares, entre otros, que son un punto clave y de preocupación en la obtención de un desarrollo sostenible y humano en la comunidad.</b> Es por ello que, <b>es necesario implementar estrategias de acompañamiento</b> que incidan en toda la comunidad universitaria espacios de reflexión que permitan generar en ellos, actividades que los guíen no solo en el rol que cumplen en la UN, sino como integrantes de una institución, que los acompañará a lo largo de su vida, y que los considera como parte de su familia.</p>
	<p><b>7. Medios alternativos de transporte</b></p>	<p>Teniendo en cuenta el proyecto de inversión 468 del Programa 3+2, el cual se denomina “CAMPUS SALUDABLES Y SOSTENIBLES”, propongo que en la universidad se desarrolle un programa integral que promueva el uso de medios alternativos de transporte en los desplazamientos hacia los diferentes campus universitarios de la Sede. La comunidad universitaria en Manizales, es una de las principales usuarias de la bicicleta como medio de transporte alternativo, saludable, económico, sostenible, independiente y amigable con el medio ambiente. Por lo anterior, propongo que primero se haga una evaluación de la ubicación de los biciparqueaderos ubicados en los 3 campus de la universidad, y se evalúe, primero su reubicación, segundo un mejoramiento de estos y, por último la socialización de estos a la comunidad universitaria, acompañada de campañas para incentivar este medio de transporte en los desplazamientos hacia la Universidad.</p>
	<p><b>8. Orientación socio ocupacional</b></p>	<p>Dentro de una universidad del futuro, con proyección al mejoramiento de las cualidades no solo materiales y académicas, sino también personales con un proyecto de vida afianzado para cada integrante de la universidad nacional de Colombia, se propone que los estudiantes no elijan carrera inmediatamente sean admitidos, sino que con el proyecto de vida de cada estudiante, muchos entran muy jóvenes y sin saber qué carrera realmente quieren, la idea es que se ofrezcan cursos de fundamentación como los cálculos y físicas, formación personal y parte del componente libre elección hasta el</p>

		semestre 3 ó 4 y en ese punto puedan escoger la carrera que quieren hacer como parte de su vida profesional con mejor criterio y con una formación más completa para elegir.
--	--	--

### c) Análisis temático:

A partir de la identificación de variables estratégicas con las cuales los participantes dimensionan la realidad y proyectan el futuro de la Universidad y en particular de la Sede Manizales, se reconoce que los procesos de gestión interna tal como se encuentran constituidos no favorecen el escenario vislumbrado, el cual se encuentra altamente permeado por las condiciones y necesidades del entorno y los escenarios de construcción de nación, y por lo tanto se requieren transformaciones estructurales que propendan por la simplificación de procesos, agilidad, asertividad y pertinencia de la gestión institucional.

#### Variables y direccionadores de futuro:

En consecuencia, a continuación, tomando como referencia los momentos del taller de co-creación denominados *Ideación Individual Agrupación de Variables* (Ver Anexo 1: Lienzo Agrupación de Variables) e *Ideación Colectiva Definición de Escenarios* (Ver Anexo 2: Lienzo Definición de Escenarios) se presentan las principales variables tanto internas como externas, y escenarios que de acuerdo con la experiencia y visión de los participantes constituyen el marco de intervención de la Universidad para el logro de los Objetivos 8 y 9 del PLEI a 2034.

**Tabla 2. Variables y direccionadores de futuro**

<b>Variables estratégicas:</b> Se alimenta del Lienzo No 1: "Ideación individual: "Agrupación de variables"	<b>Direccionadores o vectores de futuro:</b> Se alimenta del Lienzo No 2: "Ideación colectiva: "Definición de escenarios"
<b>Adaptabilidad institucional, transparencia y gestión del conocimiento:</b> refiere la implementación de la investigación a nivel institucional como mecanismo permanente de evaluación, seguimiento y mejoramiento hacia la simplificación de procesos, agilidad y asertividad en la toma de decisiones, y la formulación de políticas institucionales.	Gestión y emprendimiento hacia la transferencia de conocimientos e impacto social

<p><b>Vinculación con el entorno y transferencia de conocimiento:</b> Constituye una línea estrategia para el desarrollo institucional basado en la identificación de las necesidades del entorno y la formulación de soluciones adecuadas que involucren la formación, investigación, interdisciplinariedad y trabajo colaborativo con el ecosistema productivo y las comunidades del territorio.</p>	
<p><b>Enriquecimiento de la función misional de la UN:</b> Incluye lo referente al fortalecimiento y posicionamiento institucional desde la incorporación e integración de estrategias fundamentadas en la ética y la diversidad, hacia la modernización, flexibilización y democratización de los procesos internos.</p>	<p>Planeación y participación: Universidad, pertinencia y contexto</p>
<p><b>Proyección social e impacto regional:</b> refiere la incidencia y articulación con las agendas de desarrollo regional basada en la participación y generación de espacios de planeación estratégica como aporte a la prospectiva y construcción de país con enfoque territorial.</p>	

**Escenarios y relatos:**

En continuidad con los resultados obtenidos del momento de *Ideación Colectiva Definición de Escenarios*, y con el fin de esbozar algunos escenarios posibles a 2034 con base en las perspectivas de los participantes, y los direccionadores de futuro planteados, se muestran las siguientes conjeturas:

**Tabla 3. Conjeturas a partir de los direccionadores**

<p><b>Eje Y. Direccionador 1: Gestión y emprendimiento hacia la transferencia de conocimientos e impacto social (+)</b></p>			
<p><b>Eje X. Direccionador 2: Planeación y participación: Universidad,</b></p>	<p>Escenario 1: Corre el año 2034, la Universidad ha lidera y participa activamente en los ecosistemas de emprendimiento, investigación y desarrollo gracias a que ha logrado equilibrar y articular sus funciones misionales y ha</p>	<p>Escenario 2: Corre el año 2034, la universidad es reconocida por la calidad y modernidad de sus procesos administrativos y misionales, gracias a la simplificación y modernización de sus procesos con base en investigaciones, el</p>	<p><b>Eje X. Direccionador 2: Planeación y participación: Universidad,</b></p>

<p><b>pertinencia y contexto (-)</b></p>	<p>logrado la apropiación de estos procesos por parte de estudiantes, docentes y administrativos quienes trabajan de manera conjunta en el logro de las metas propuestas. Sin embargo, hace falta expandirse a nivel internacional y fortalecer la incidencia de la Universidad en la formulación de políticas para la gestión del conocimiento a nivel nacional con base en la relación Universidad-empresa-Estado. Además, la Universidad continúa implementando ejercicios de planeación colectiva a nivel de todas sus instancias y procesos para la modernización y cambio de a partir de generación de políticas estratégicas e institucionales. En la actualidad la Universidad ha logrado el empoderamiento de sus estudiantes y el reconocimiento de la diversidad como fundamento de los procesos de co-creación y trabajo colaborativo de alto impacto en sus comunidades y regiones de origen.</p>	<p>monitoreo permanente de los cambios implementados y sobre todo la comunicación asertiva y sentido de pertenencia de la comunidad. Además, la universidad es reconocida por sus iniciativas de desarrollo e impacto social, y su rol es cada vez más relevante dentro de las agendas de desarrollo, espacios de planeación territorial y formulación de políticas públicas; no solo por su experticia y trayectoria sino también por el alto impacto generado a nivel regional desde lo social, cultural, ambiental, productivo y tecnológico. Siendo así un referente nacional e internacional en procesos de formación, investigación y extensión. Hoy, el posicionamiento institucional de UN también se debe a su empeño en la protección, promoción y divulgación de la diversidad y el patrimonio cultural, la construcción de memoria colectiva y por apostarle a la cultura como base del proceso de formación y desarrollo en todas sus instancias.</p>	<p><b>pertinencia y contexto (+)</b></p>
	<p>Escenario 3: Corre el año 2034, la Universidad ha logrado mantenerse en los estándares de calidad exigidos</p>	<p>Escenario 4: Corre el año 2034 y la Universidad Nacional de Colombia es la número uno del</p>	

	<p>por su calidad académica y estructura organizacional consolidada, sin embargo, no ha implementado procesos de transformación o innovación a nivel organizacional, debido a la falta de liderazgo, apatía y resistencia al cambio de sus integrantes. Hasta el momento gran parte de la comunidad universitaria se ha limitado a exigir o a esperar las acciones de otras dependencias e instituciones, sin ser propositivos y comprometerse con la misión y visión institucional</p> <p>Hace falta generar acciones para que la Universidad sea la mejor del país con base en transformaciones reales y fieles a las necesidades y modificaciones del entorno.</p>	<p>país principalmente por su calidad y excelencia académica y por poner antes que los intereses económicos su vocación académica e investigativa.</p> <p>Además, porque trabaja activa y asertivamente en el reconocimiento y posicionamiento de sus egresados, así como por el fortalecimiento de redes y asociaciones estratégicas con los mismos.</p> <p>Actualmente, la Universidad participa en la formulación de políticas públicas y ha ganado incidencia en los ámbitos de decisión a nivel regional y nacional.</p>	
<p><b>Eje Y. Director 1: Gestión y emprendimiento hacia la transferencia de conocimientos e impacto social (-)</b></p>			
<p>(+) El signo positivo indica que en el futuro este vector puede encontrarse en una situación óptima. (-) El signo negativo indica que en el futuro este vector podría encontrarse en una situación desfavorable.</p>			

**Trayectoria:**

Ahora, de acuerdo con los escenarios planteados en la Tabla 3, se ha definido el Escenario No. 2 como la apuesta de la Universidad a 2034 y con base en los propósitos del momento de co-creación denominado *Línea de tiempo* (Ver Anexo 3: Lienzo Línea de tiempo) se han establecido la siguiente trayectoria para alcanzarlo:

- Inicio de monitoreo de las prácticas de aprendizaje de la Sede Manizales, desde todos los ámbitos.
- Diseño, implementación y monitoreo de un plan estratégico de modernización, flexibilización y democratización.

- Constitución y consolidación de una oficina de comunicaciones de la Sede, con profesionales en este campo, idóneos para articular los procesos de innovación, investigación y academia con el rol social de la Universidad.
- Fortalecimiento de la normativa de la UN que permita la flexibilidad de sus procesos administrativos y contractuales.
- Fortalecimiento de los currículos de las asignaturas y planes de estudio que permitan el trabajo interdisciplinario, resolución de problemas reales, trabajos basados en proyectos enfocados en temas sociales, culturales y de desarrollo productivo y tecnológico.
- 5 SPINOFF creadas y activas que permitan a la Universidad acceder a recursos nuevos y mejorar su articulación con la sociedad y entorno.
- Creación de un nodo de emprendimiento que se conecte con los diversos nodos a nivel regional, nacional e internacional.
- Oferta académica actualizada, que responda a otras necesidades de la región y el país.
- Procesos de innovación pedagógica e implementación de prácticas contemporáneas de enseñanza que contemplen la incorporación de avances científicos y tecnológicos.
- Apoyo en el diseño de los planes nacionales y regionales de desarrollo donde.
- Creación de centros de pensamiento en educación, cultura y sociedad.
- Identidad de Universidad Nacional fortalecida con su comunidad y con sus egresados.
- Convenios activos y en plena ejecución con empresas privadas y públicas.
- Centros de desarrollo tecnológico reconocidos a nivel internacional.
- Canales de comunicación abiertos y participativos, flexibles y ágiles entre la comunidad académica y su entorno.
- Proponer, liderar y desarrollar proyectos de gran impacto en nuestra sociedad: ambiental, cultural, sociedad, científico y productivo.
- Creación de un centro de planeación de políticas, proyectos y planes gubernamentales.

Finalmente, con el fin de complementar el ejercicio realizado en la mesa No. 5 en el marco del Encuentro PLEI de la Sede Manizales y evidenciar la participación de los estudiantes a partir de la formulación de estrategias y nuevas propuestas de desarrollo para la Universidad con base en los objetivos 8 y 9 del Plei 2034, de acuerdo con el listado de asistentes consolidado por parte de la Oficina de Planeación de la Sede Manizales, se construyó el formulario denominado PROPUESTAS MESA No. 5 PLEI 2034 SEDE MANIZALES (<https://forms.gle/qdKqQ7Rb4SAjfEZT6>) el cual fue compartido con los estudiantes que participaron en la Mesa y como resultado de esto se consolidaron algunas apreciaciones y estrategias de diferente orden conducentes a:

**Relacionamiento e Internacionalización:** las estrategias propuestas por los estudiantes refieren la necesidad de fomentar la formación en segunda lengua de una manera integral que supere el ámbito de los cursos nivelatorios o complementarios, y se oriente a la integración de diferentes idiomas a los contenidos mismos de los cursos; evidenciando que además de fortalecer las competencias de los estudiantes y profesores, aumentaría las

posibilidades de movilidad de estudiantes al extranjero y aportaría al posicionamiento de la Universidad tanto a nivel nacional como internacional.

Asimismo, en términos del relacionamiento, se evidencia la importancia de incrementar la integración entre las diferentes sedes al interior de la Universidad y de estas con otras Instituciones Educativas nacionales o extranjeras, bajo distintas modalidades tanto presenciales como virtuales, enfatizando en las potencialidades del intercambio cultural, de saberes y conocimientos como factor de éxito para la investigación, innovación y emprendimiento. Adicionalmente, en esta relación con el entorno se hace necesario el fortalecimiento y generación de espacios dinámicos y contextualizados de formación como las salidas académicas a través de mecanismo y fuentes de recursos sólidas para su continuidad.

Lo anterior, articulado con la posibilidad de posicionar a Colombia como destino para la educación superior, soportado en la consolidación de políticas institucionales encaminadas al bilingüismo y la interculturalidad.

**Interdisciplinariedad, creación e innovación:** Con particular interés en la interdisciplinariedad se plantea la ampliación de la oferta académica en términos de la creación de asignaturas del componente de libre elección enfocadas en el fomento de la creación, la formación ética, el crecimiento e impacto nacional y regional y la sostenibilidad.

Igualmente, se plantea la posibilidad de implementar nuevas alternativas de aprendizaje basada en experiencias pedagógicas innovadoras apoyadas en los medios digitales y las nuevas tecnologías, donde se propenda por lograr la integración y adaptación tanto de docentes como de estudiantes, y por estimular la creatividad como algo transversal al proceso de formación.

Lo anterior, complementado por una amplia oferta cultural en los diferentes campus de la Universidad y en general por el desarrollo del principio de formación integral establecido por la Universidad.

## CONCLUSIONES

El siguiente apartado busca evidenciar aspectos relevantes que configuraron el desarrollo de la Mesa de Trabajo No. 5: Valores, ética, cultura organizacional y desarrollo institucional integral y sostenible desarrollada en la Sede Manizales, en aras de articular los conceptos, ideas y propuestas que transversalizan el sentido del desarrollo institucional y la transformación organizacional, desde acciones contextualizadas en las funciones misionales; que además, a partir de las propuestas realizadas por la comunidad ayuda a comprender los referentes del objetivo No. 8 en términos de promover el desarrollo institucional, ampliarlo, diversificarlo y fortalecerlo desde la pertinencia y la calidad académica anclado al beneficio social e institucional; y asimismo contemplan la mirada al objetivo No. 9 el cual implica la consideración del universo cultural y simbólico de lo que significa la Universidad Nacional de Colombia.

En sí mismos los objetivos 8 y 9 se constituyen es terrenos de pensamiento y acción que convocan necesariamente a replantear el modo convencional en el que se viene construyendo la ciencia, el saber; entendiendo que dicha reestructuración permea el sentido de todos los objetivos enmarcados en el Plan Estratégico institucional y las propuestas que emergen de ellos.

A su vez, existe una obligación latente de replantear los procesos de formación de los futuros profesionales al 2034, teniendo en cuenta que esto no significa únicamente pensar en la dimensión de la formación integral, sino puntualizar ese ideal apostando por un modo diferente de formar y de construir conocimiento, con base en la justificación y beneficio social que plantea el objetivo 8.

Del lenguaje común que conforma el Plei 2034 a través de sus 10 objetivos, emerge la interdisciplinariedad como dimensión bajo la cual la universidad deberá generar procesos de interdependencia para la construcción, producción, articulación y transferencia del conocimiento. Y esta representa una apuesta comunicativa y mancomunada de conocimientos en función de las demandas del contexto que se complementan, con un trasfondo ético, superando las visiones de la competitividad y jerarquización de saberes que se evidencia actualmente incluso en los diseños curriculares.

En el marco de cosas a superar o asuntos no resueltos vale la pena resaltar la necesidad de trascender la visión funcionalista e instrumentalizada de la Universidad que se proyecta como simple productora de profesionales, en los términos transaccionales de la oferta y la demanda; lo cual deja de lado la responsabilidad política que le compete en tanto agente y actor académico y educativo, articulado a los procesos de desarrollo, transformación e impacto real. Y en el mismo sentido, la construcción de nuevos saberes y profesionales refiere necesariamente la consolidación de una sociedad del conocimiento en pro de la generación de interacciones en torno a dimensiones como la democracia y la participación, la ciencia y la tecnología, la competitividad económica y equidad social, la justicia distributiva y sobre todo la articulación docencia, investigación y

extensión; y con esto el fortalecimiento del aprendizaje y la innovación hacia la promoción del desarrollo institucional y sostenibilidad desde una dimensión social y política.

Por otra parte, la universidad entendida como una organización implica una visión que apuesta al ideal de reforzar valores, de formar sujetos éticos y con conciencia, bajo el reconocimiento de la pluralidad y los retos que exige ser libre desde el concepto propio de responsabilidad; esto corresponde además a una ética que no segmenta grupos, sino que se asume desde un carácter universal en función de la acción moral de la universidad sujeta la cotidianidad y sus procesos de formación y gestión.

El universo de los objetivos 8 y 9 habla del reto de trabajar en la transformación organizacional en clave de una conciencia moral responsable que actúa con convicción, que cuenta con la capacidad de prever las consecuencias de las acciones que va a ejecutar y por supuesto de la construcción y materialización de una ética profesional.

Igualmente, plantea el reto del liderazgo y una comunicación por la paz que se constituya no desde la autoridad y el ejercicio punitivo sino desde un liderazgo ético, donde sea posible recobrar las sensibilidades éticas en función de una ética de la tolerancia, la convivencia y el respeto a la vida como ejes clave para el logro de los objetivos del Plei 2034.

El horizonte educativo y administrativo por el cual debe propender la universidad bajo un eje transversal de lo ético y lo cultural se constituye fundamentalmente en la participación como proceso legitimante y vinculante en términos de la configuración de futuros probables, basados en la fuerza de compromiso de los diferentes agentes y actores que intervienen en el cumplimiento de las funciones misionales de la universidad.

En conclusión, el fortalecimiento de una ética académica en forma de una ética universitaria, compete no solo a los intereses de desarrollo institucional desde la docencia y la investigación, sino que compete a la formación del ciudadano y las formas adecuadas de interacción y de convivencia personal, fundamentadas en las responsabilidades sociales y ambientales que deben estar incorporadas al quehacer profesional y al quehacer formativo de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, Omar. (1994). La administración entre la tradición y la renovación, Universidad del Valle, Colombia.
- Ayala Castro, María Victoria. (2010). Financiamiento de la educación superior en Colombia reflexiones para un próximo futuro. *Revista de la educación superior*, 39(156), 89-102. Recuperado en 14 de mayo de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602010000400006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602010000400006&lng=es&tlng=es).
- Baptista, R. D. (2013). Cultura organizacional: cambios y desafíos. GPT Gestión de las Personas y Tecnología / Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología / Edición N° 18 / Noviembre.
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Visión Colombia II Centenario. Recuperado en 17 de mayo de 2020 de [https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/visionColombiallcentenario\\_2019complete.pdf](https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/visionColombiallcentenario_2019complete.pdf)
- Díez Getino, J. E y Torija Herrero, S. (2016). Modelo de estrategia para fomentar la integridad y prevenir la corrupción. Ayuntamiento de Móstoles (Madrid) R.I.T.I. nº 2 Septiembre-Diciembre. Recuperado en 14 de mayo de 2020, de <https://revistainternacionaltransparencia.org/wp-content/uploads/2016/12/Jos%C3%A9-Enrique-Diez-y-Susana-Torija.pdf>
- Dirección Nacional de Planeación y Estadística . Proyecto Visión 2034. Vol 1 2014. Vol 2 2015 y vol 3 2015.
- López Herrera, M.; López Arística, M. y López Herrera, L.: "Cultura y comunicación: una relación compleja ", en Contribuciones a las Ciencias Sociales, Marzo 2012, <https://www.eumed.net/rev/ccss/19/hah.pdf>
- M. Pertinencia de la Educación Superior en el Siglo XXI. Documento de Trabajo preparado para la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, auspiciado por el Banco Mundial.
- Mejía, J. L. Política para la gestión, protección y salvaguardia del patrimonio cultural. En Ministerio de Cultura, República de Colombia, Compendio de Políticas Culturales.
- Mineducación. (2018). Análisis de Contexto Estratégico Sectorial e Institucional. Ministerio de Educación Nacional. Noviembre. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362793\\_recurso\\_18.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362793_recurso_18.pdf)
- Ministerio de Cultura de Colombia. (s.f). Política para la gestión, protección y salvaguardia del patrimonio cultural. En Ministerio de Cultura, República de Colombia, Compendio de Políticas Culturales, pp. 225-247

Miñana Blasco, C y Bernal Gamboa, E. VISIÓN 2034. Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia.

Nogueira-Budny, D., Solanot, A y Klimenko. S.V. (20 de abril de 2016 ). Mejorar la rendición de cuentas del Gobierno para lograr una mejor prestación de servicios en Buenos Aires. Banco Mundial Blogs. Recuperado de <https://blogs.worldbank.org/es/voices/mejorar-la-rendicion-de-cuentas-del-gobierno-para-lograr-una-mejor-prestacion-de-servicios-en-buenos-aires>

Territorio Creativo, Colombia Digital y BBVA Innovation Center. (2016). I Estudio de Transformación Digital en Colombia. Recuperado en 14 de mayo de 2020 de <https://www.juancmejia.com/wp-content/uploads/2016/10/Primer-estudio-de-Transformaci%C3%B3n-Digital-en-Colombia-2016-Libro-Ebook-Gratis.pdf>

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. (2019). Programa 3+2 Plan de Acción de Sede 2019-2021



ANEXOS

Anexo 1: Lienzo Agrupación de Variables



Agrupación de variables | El futuro lo construimos hoy

Variables internas	Variables externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriquecimiento de la función misional de la UN</li> <li>• Modernización, flexibilización y democratización</li> <li>• Posicionamiento institucional e impacto social</li> <li>• Diversidad e interculturalidad</li> <li>• Responsabilidad social universitaria</li> <li>• Procesos éticos institucionales</li> <li>• Ética profesional</li> <li>• Desarrollo Integral</li> <li>• Investigación institucional</li> <li>• Investigación Acción Participante (IAP)</li> <li>• Adaptabilidad institucional, transparencia, aprovechamiento de los conocimientos adquiridos</li> <li>• Transferencia del conocimiento</li> <li>• Flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones</li> <li>• Simplificación de los procesos de apoyo (financieros y administrativos)</li> <li>• Articulación de los Sistemas de gestión con los procesos de autoevaluación y acreditación</li> <li>• Articulación con la Política de Comunicaciones de la UNAL</li> <li>• Creación de una oficina de comunicaciones para y de la Sede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analítica y prospectiva de país</li> <li>• Articulación con agendas de desarrollo regional</li> <li>• Planificación y prospectiva para la construcción de un Futuro</li> <li>• Conocimiento, análisis y seguimiento de las necesidades del medio</li> <li>• Formación+Investigación+Requerimientos de la sociedad+emprendimiento</li> <li>• Enfoque estratégico y emprendimiento</li> <li>• Seguimiento a egresados y proyectos de colaboración</li> <li>• Compromiso sociocultural con el centro y la periferia de las comunidades</li> <li>• Impacto social</li> <li>• Impacto Regional</li> <li>• Articulación con procesos y programas de ciudad.</li> <li>• Proyección social, promover el progreso en distintos ámbitos, posición estratégica en el territorio.</li> <li>• Convenios y asociaciones</li> <li>• Vinculación interinstitucional.</li> </ul>



Anexo 2: Lienzo definición de Escenarios



Definición de escenarios | El futuro lo construimos hoy

<p>(-)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes, independiente de la región de la que provengan, trabajarán empoderados en pro de la Sede y su contexto.</li> <li>• La Universidad Líder y participa activamente en los ecosistemas de emprendimiento, investigación y desarrollo</li> <li>• La Universidad continuará implementando ejercicios de planeación colectiva para la modernización y cambio de la Universidad a partir de generación de políticas estratégicas e institucionales.</li> </ul>	<p>(+)</p> <p>A 2034 la universidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Será reconocida por la calidad y modernidad de sus procesos administrativos y misionales.</li> <li>• Será reconocida en los diferentes contextos de progreso y desarrollo logrará un rol crucial en la sociedad y las realidades que refleje su comunidad y las circundantes a la institucionalidad.</li> <li>• Es un referente a nivel nacional e internacional de protección y promoción de la diversidad cultural como mecanismo para enriquecer el análisis y la planificación de alternativas</li> <li>• Es referente nacional e internacional en procesos de formación, investigación y extensión, con alto impacto en el desarrollo de la sociedad, en los aspectos humano, cultural, económico y desarrollo productivo y tecnológico, y en su relación con las regiones y gobierno nacional a través de su participación directa en la definición y ejecución de sus planes de desarrollo</li> </ul>
<p>(-)</p> <p>A 2034 la universidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguirá confiando en la idea de ser la mejor universidad del país, sin generar acciones para que eso sea una realidad permanente de acuerdo con las múltiples transformaciones y exigencias del entorno</li> <li>• Gran parte de la comunidad universitaria se limita a exigir o a esperar las acciones de otras dependencias e instituciones, sin ser propositivos y comprometerse con la misión y visión institucional</li> <li>• Resistencia al cambio y conformismo</li> </ul>	<p>(+)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabjará activa y asertivamente en el reconocimiento y posicionamiento de los egresados y el fortalecimiento de redes y asociaciones estratégicas con los mismos</li> <li>• Participará, generará y liderará escenarios de incidencia en políticas públicas</li> <li>• Propenderá fundamentalmente por la calidad y excelencia académica por encima de otras universidades de la ciudad y la región vs factores económicos</li> </ul>



### Anexo 3: Lienzo línea de tiempo



### Anexo 4: Programación Encuentro Plei



**ENCUENTRO**

**Plei** 2034  
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El futuro lo  
construimos hoy

 **Septiembre 3 y 4 de 2020**

## Programación de Mesas

JUEVES 3 de Septiembre				
Horario	Actividad		Link Google Meet	Responsables
9:00 a 12 m.	<b>BLOQUES TEMÁTICOS</b>	Presentación de propuesta prospectiva por parte de la Comunidad Académica	SE INFORMARÁ PREVIO AL EVENTO	Estudiantes, administrativos, docentes, egresados, pensionados y comunidad en general.
1:30 a 4:00 p.m.	<b>MESAS DE TRABAJO SIMULTÁNEAS</b>	MESA 1	<a href="https://meet.google.com/alg-eldm-zch?authuser=0">https://meet.google.com/alg-eldm-zch?authuser=0</a>	Líderes y sus asistentes de mesa, acompañado por profesores, estudiantes, egresados, personal administrativo, pensionados y agentes externos que aporten sus propuestas para la construcción de país y región.
		MESA 2	<a href="https://meet.google.com/xxo-eajv-yar?authuser=0">https://meet.google.com/xxo-eajv-yar?authuser=0</a>	
		MESA 3	<a href="https://meet.google.com/bra-hbaq-rzv?authuser=0">https://meet.google.com/bra-hbaq-rzv?authuser=0</a>	
4:00 a 6:30 p.m.	<b>MESAS DE TRABAJO SIMULTÁNEAS</b>	MESA 4	<a href="https://meet.google.com/nsa-ecty-dfu?authuser=0">https://meet.google.com/nsa-ecty-dfu?authuser=0</a>	
		MESA 5	<a href="https://meet.google.com/lykd-nnwr-kgv?authuser=0">https://meet.google.com/lykd-nnwr-kgv?authuser=0</a>	
		MESA 6	<a href="https://meet.google.com/lqg-zjae-yfi?authuser=0">https://meet.google.com/lqg-zjae-yfi?authuser=0</a>	
VIERNES 4 de Septiembre				
10:00 a 12 m.	<b>FORO CON INVITADOS</b>		<a href="https://meet.google.com/xdh-txfr-bbs?authuser=0">https://meet.google.com/xdh-txfr-bbs?authuser=0</a>	<b>Invitados Especiales</b>
2:00 a 5:00 p.m.	Encuentro de 6 Líderes y sus colaboradores con la comunidad		<a href="https://meet.google.com/utp-lgye-trm?authuser=0">https://meet.google.com/utp-lgye-trm?authuser=0</a>	Líderes y sus asistentes de mesa, acompañado por profesores, estudiantes, egresados, personal administrativo, pensionados y agentes externos que aporten sus propuestas para la construcción de país y región.
5:00 a 6:00 p.m.	<b>CIERRE EVENTO</b>		<a href="https://meet.google.com/utp-lgye-trm?authuser=0">https://meet.google.com/utp-lgye-trm?authuser=0</a>	<b>VICERRECTORÍA</b> Oficina de Planeación y Estadística.

**Más información:**

-  [planea\\_man@unal.edu.co](mailto:planea_man@unal.edu.co)
-  [www.plei2034.manizales.unal.edu.co](http://www.plei2034.manizales.unal.edu.co)
-  [@PLEI2034unalmanizales](https://www.facebook.com/PLEI2034unalmanizales)



Proyecto cultural, científico y colectivo de nación

