

LA UNIVERSIDAD QUE SE TRANSFORMA CON VOCACIÓN DE INTEGRACIÓN REGIONAL Y PROYECCIÓN INTERNACIONAL

Luz Stella Cardona Meza¹, Paola Andrea Valencia Jiménez²

lscardonam@unal.edu.co, p-andrea-vj@hotmail.com

¹ Profesora Asociada, Departamento de Informática y Computación, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Carrera 27 N° 64-60, CP 170001, Manizales, Colombia.

² Abogada Universidad Libre Seccional Pereira, Calle 40 N° 7-30, CP 660000, Pereira, Colombia.

RESUMEN:

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

El presente documento se desarrolla a partir del trabajo que lleva a cabo la Sede Manizales en el marco del Plan Estratégico Institucional 2034, en él se abordan las problemáticas evidenciadas para la transformación institucional durante las Fases III y IV del Plei respecto al relacionamiento de la Universidad con sus entornos regional, nacional e internacional, así como los factores que influyen en el mismo. Frente a estas problemáticas, se presentan propuestas estratégicas que propician la generación de cohesión de los procesos de la Universidad con las políticas públicas nacionales y locales, su integración regional y su proyección internacional, lo cual se pretende materializar a partir de la implementación de un modelo de gestión más liviano y acorde con las necesidades actuales y el cumplimiento de los fines misionales que permitan coadyuvar en la resolución de problemas de sociedad, en los procesos de reconciliación y construcción de paz y en el desarrollo científico y cultural de Nación.

PALABRAS-CLAVE: Universidad, Nación, Región, Cultura Organizacional, Fines Misionales.

ABSTRACT:

In the process of formulating the Institutional Strategic Plan 2034 of the Universidad Nacional de Colombia, ten strategic objectives were established to address the prospective construction of the University, the first objective being "To strengthen the national character and the vocation of integration and local and regional development of a university that fulfills its mission, is consistent with its nature and its social responsibility, and learns and transforms from the promotion of creation, research and innovation".

This document is developed from the work carried out by the Manizales Campus within the framework of the Institutional Strategic Plan 2034, it addresses the problems evidenced for the institutional transformation during Phases III and IV of the PLEI regarding the relationship of the University with its regional, national and international environments, as well as the factors that influence it. In the face of these problems, strategic proposals are presented that favor the generation of cohesion of the University's processes with national and local public policies, its regional integration and its international projection, which is intended to materialize from the implementation of a lighter management model in accordance with the current needs and the fulfillment of the missionary purposes that allow contributing to the resolution of society's problems, in the processes of reconciliation and peace building and in the scientific and cultural development of the Nation.

KEYWORDS: University, Nation, Region, Organizational Culture, Mission Purposes.

METODOLOGÍA:

De acuerdo con el desarrollo de las diferentes etapas del Proceso de Planeación Estratégica Institucional, desde la Sede Manizales se ha planteado la necesidad de efectuar actividades tendientes a fortalecer el proceso de discusión que actualmente se lleva a cabo para el diseño de las políticas y líneas de acción que delimitarán el actuar de la Universidad de cara a 2034, situación que ha derivado en el diseño del presente documento, el cual aborda desde el objetivo 1, los factores relevantes a considerar en el proceso de Planeación Estratégica.

En el marco de este proceso, se llevó a cabo un ejercicio de revisión documental y consolidación de los resultados obtenidos en las fases II, III, y IV del Plei, las cuales se desarrollaron a partir de la consulta a actores internos y externos de la Universidad, el establecimiento de mesas de trabajo, la consolidación de documentos que recogen las principales ideas propuestas de la comunidad universitaria y el trabajo efectuado con las relatorías, actividades en las cuales se abordó la discusión de iniciativas en modo de dilemas. Así mismo, se llevó a cabo un proceso de revisión de información contenida en las bases de datos de la Universidad, las proposiciones de otros actores y el planteamiento de propuestas que permitan proyectar a la Universidad a nivel regional, nacional e internacional al coadyuvar en la resolución de problemas de sociedad, en los procesos de reconciliación y construcción de paz y en el desarrollo científico y cultural de Nación.

INTRODUCCIÓN:

El presente documento, se lleva a cabo en el marco del proceso de planeación estratégica que atraviesa la Universidad Nacional de Colombia para implementar una política de gestión de sus procesos institucionales a corto, mediano y largo plazo en el planteamiento de su Plan Estratégico Institucional Plei 2034, se genera como resultado del proceso adelantado en la Sede Manizales y considera igualmente los planteamientos de la comunidad universitaria de otras Sedes y académicos e investigadores que han abordado procesos similares.

En el marco de este proceso, se consideró como problemática fundamental el determinar los componentes que debe considerar el modelo organizacional y de gestión que la Universidad Nacional de Colombia adopte en el cometido de sus procesos y cumplimiento de fines institucionales para coadyuvar en la resolución de problemas de sociedad, en los procesos de reconciliación y construcción de paz y en el desarrollo científico y cultural de Nación.

Frente a esta problemática se considera que el proceso de desarrollo de una institución, la transformación es una necesidad latente de cara a los retos que trazan el desarrollo científico, tecnológico y social. El mundo actual plantea desafíos a las diferentes instituciones y organizaciones para que puedan encontrarse a la par de los avances en tecnología y modelos de gestión, siendo necesario para aquellas organizaciones que pretendan sobrevivir a dichos cambios, revisar y evaluar los modelos de gobernanza que orientan su organización y los procesos que allí se desarrollan, analizándolos a la luz de los resultados obtenidos y de los que se esperan obtener, así lo plantean Calderón, Cuartas y Álvarez (2009), al referirse a la teoría del desarrollo organizacional, cuando señalan que los cambios deben considerarse como procesos planeados para la modificación de la estructura y la cultura de una organización, considerando para el efecto las tecnologías y avances sociales, pues lo que se pretende es lograr cambios en la opinión, los valores, las estrategias y demás factores que permitan que la organización sea más competitiva de cara a los avances tecnológicos entornos cambiantes. Con lo indicado y dados los desafíos a los que se ven expuestas las organizaciones universitarias en el ejercicio de su misión institucional con ocasión de los avances sociales, científicos y tecnológicos que se presentan y que plantean el establecimiento de cambios en el entorno y ejercicio de su quehacer, es menester que estas instituciones replanteen sus modelos de gestión a fin de sobreponerse a los retos que se tienen por delante. Para ello, quienes dirigen dichas instituciones, deben estar atentos a las variaciones que se presentan, siendo proactivos a los cambios, proponiendo y planteando nuevas estrategias que les permitan posicionarse frente a las demás, siendo necesario considerar factores relevantes para llevar a cabo un adecuado proceso de planeación para la gestión que favorezca su desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Debe señalarse que es precisamente este entorno de evolución permanente en que se desenvuelve la Universidad Nacional de Colombia, institución que fue creada como ente público autónomo y que actualmente tiene con un ámbito principal de proyección en el territorio nacional, cuyo objeto es la educación superior y la investigación (Decreto 1210, 1993), encontrándose sujeta a las disposiciones contempladas en la ley 30 de 1992 y Decreto 1210 de 1993, gozando de autonomía administrativa y financiera, teniendo además la

facultad de dictar su propio reglamento. Como un componente de la autonomía administrativa que goza la entidad, se privilegia la posibilidad de establecer el modelo de gestión que más convenga a sus intereses, facultad que le permite ser competitiva frente a otras instituciones de educación superior del país; esta atribución, le permite modificar su modelo de gestión, de acuerdo con las necesidades y tendencias que marcan sus entornos académico y social, así como con el avance científico y tecnológico y conforme a los resultados obtenidos en la aplicación del mismo, situación que se ve reflejada a través de los ejercicios de transformación basados en procesos de planeación prospectivos planteados a través de diversos instrumentos como lo son el Plan Estratégico Institucional, el Plan Global de Desarrollo y los Planes de Acción.

En el transcurso de llevar a cabo el fortalecimiento institucional que se requiere para lograr la mejora continua de la Universidad Nacional, se evidenció la necesidad de establecer procesos de planeación que delimitaran su actuar a largo plazo para propiciar la materialización de los fines misionales de la entidad de forma articulada y cuyos resultados sean el fruto de procesos coordinados y no de propuestas de acción de carácter individual (Universidad Nacional, 2021). Como resultado de este análisis, es menester plantear, establecer y ejecutar políticas y principios que irradian y sirvan de fundamento para el diseño, evaluación y modificación de los procesos de gestión a largo plazo, permitiendo constatar que los mismos se han establecido de manera coherente con las políticas públicas de desarrollo del país y que a su vez evidencien que la planificación no fue resultado de esfuerzos ocasionales, sino de una organización y planificación institucional.

A partir de las problemáticas expuestas, se pretende efectuar propuestas que propicien el desarrollo y puesta en marcha de estrategias de planeación articuladas, coordinadas y coherentes que favorezcan y aporten en el cumplimiento de los fines misionales de la Universidad y que permitan a su vez que ésta pueda coadyuvar en la resolución de problemas de sociedad, en los procesos de reconciliación y construcción de paz y en el desarrollo científico y cultural de Nación. Dentro de los factores a considerar a la hora de plantear nuevas estrategias para la transformación del modelo de gestión de la institución universitaria, se han identificado tres elementos fundamentales que se plantean sean tenidos en cuenta dada su coherencia con los fines sociales, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los fines constitucionales, estos son:

- ❖ EL RELACIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD CON EL ENTORNO.
- ❖ EL DESARROLLO DE LOS FINES MISIONALES DE LA UNIVERSIDAD.
- ❖ EL ENFOQUE DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD (entendida como el desarrollo de sus sistemas normativos y de gestión-Cardona 2020).

Estos factores son el resultado del trabajo efectuado en las Fases II y III del Plei y a partir de las mismas se considera necesario abordar el diseño del Plan Estratégico de la Universidad a 2034. Con fundamento en los mismos, se plantean las principales problemáticas y desafíos a que se ve expuesta la Universidad, así como las gestiones que se propone adelantar para la transformación de la Universidad. Los elementos indicados, contemplan a la vez

subcategorías que los integran y que permiten comprender de una manera más clara el alcance de los mismos tal como se indicará a continuación.

I. EL RELACIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD CON EL ENTORNO

Con base en este factor, se pretende abordar el proceso de planificación de la gestión del quehacer institucional de la Universidad Nacional bajo un criterio holístico, resaltando la importancia que representa en este proceso, el reconocimiento de la diversidad y la riqueza cultural presentes en las diferentes regiones de Colombia, así como el impacto que tiene sobre el mismo el entorno internacional como generador cambio.

Es necesario indicar que con el fin de establecer condiciones de igualdad y a efectos de cimentar una sociedad integradora, se estipulo en el artículo primero de la Constitución Política de 1991 que Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de República unitaria pero descentralizada, precisando igualmente que se encuentra fundada en el principio de la democracia participativa y pluralista que le permite generar una articulación de las diferentes regiones que la integran pese a que cada una cuenta con su propia cultura, saberes ancestrales y rasgos identitarios.

A efectos de consolidar estos principios en el Estado colombiano, es necesario que las diferentes instituciones del orden público, trabajen en el establecimiento de condiciones que favorezcan los procesos de integración y participación de las regiones en la construcción de nación a partir del respeto y aceptación de las diferencias, así como la apertura de espacios en los cuales se reconozca y fomente los rasgos culturales y distintivos de cada una de las comunidades que la conforman y se dé énfasis a las necesidades que presentan las diferentes comunidades.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se refieren los enfoques que se considera es relevante tener en cuenta a la hora de adelantar el proceso de planeación estratégica institucional a largo plazo de la Universidad Nacional de Colombia como entidad encargada de liderar los procesos de educación en el país. La consideración de estos planteamientos en el proceso de planeación institucional, permite enfocar el desarrollo del mismo de manera coherente con las necesidades sociales de las diversas zonas de influencia de la Universidad, estos son:

- **Entorno Regional**
- **Entorno País**
- **Entorno Internacional**

Dada su importancia para el proceso de planificación estratégica, cada una de estas categorías se abordará de manera individual, pues tal como lo ha manifestado la Misión Internacional de Sabios (2019), se ha evidenciado la necesidad de desarrollar en Colombia, procesos educativos y de investigación, que respondan a las necesidades sociales de país, siendo estos a su vez, enfocados en las necesidades propias de las diferentes regiones, considerando para ello la diversidad étnica, cultural y saberes ancestrales que identifica a cada población.

1.1. Entorno Regional

El enfoque regional en el desarrollo de los procesos que lleven a cabo las entidades estatales en Colombia, fue planteado como una necesidad para garantizar condiciones de equidad en el país en los diálogos de paz adelantados por el Estado colombiano y la extinta guerrilla de las FARC para la superación del conflicto armado, siendo éste uno de los compromisos adquiridos por el Estado colombiano en el acuerdo final para la terminación del conflicto armado y la construcción de paz estable y duradera (2016). En virtud de lo anterior, se ha reconocido la necesidad de procurar la implementación de medidas coordinadas desde las regiones y territorios para la construcción de país, este planteamiento se origina en la necesidad de reconocimiento de la multiculturalidad que posee la nación colombiana y que debe verse reflejado en el desarrollo de los procesos que adelanta la Universidad Nacional de Colombia como ente público que se encuentra llamado a coadyuvar en el planteamiento de políticas de educación superior que favorezcan la integración nacional. (Decreto 1210, 1993).

Como se ha manifestado, al contar la Universidad Nacional con un ámbito principal de proyección a nivel nacional, es menester que se considere en los procesos de planeación estratégica institucional, los rasgos étnicos, culturales y saberes ancestrales que caracterizan a las comunidades de la zona de influencia donde se encuentran las diferentes Sedes de la institución, así como las necesidades problemáticas propias de cada una de ellas a fin de diseñar en la consecución de sus fines misionales, políticas integradoras que favorezcan el proceso de cohesión social.

De acuerdo con la información consagrada en el documento versión 1.0 del Plan Estratégico Institucional, Plei 2034 (2021), se cuenta con un registro consolidado de estudiantes por Sedes para el segundo semestre del año 2019, así mismo, conforme a las estadísticas de la Universidad, se tienen algunas cifras del número de estudiantes matriculados para los semestres I y II del año 2020 en la Universidad, lo cual permite desde un factor cuantitativo, identificar el grado de participación de las regiones en el proceso de construcción de nación desde la educación, adelantado por la institución tal como se señala a continuación:

Tabla N° 1

AÑO	SEMESTRE	ESTUDIANTES MATRICULADOS	
		PREGRADO	POSTGRADO
2019	II	45.580 (84%)	8.704 (16%)
2020	I	36.358 (83%)	7.282 (17%)
2020	II	47.275 (86%)	7.893 (14%)

*Fuente: (Tomado de las cifras generales que reposan en las estadísticas de la Universidad Nacional según la evolución histórica del total de estudiantes matriculados).

Tabla N° 2

AÑO/ SEMESTRE	Sede Bogotá	Sede Medellín	Sede Manizales	Sede Palmira	Sede Orinoquía	Sede Tumaco	Sede Amazonía	Sede la Paz	Sede Caribe
------------------	----------------	------------------	-------------------	-----------------	-------------------	----------------	------------------	----------------	----------------

2019 (II)	32.097 (59.1%)	12.693 (23.4%)	5.596 (10.3%)	2.919 (5.4%)	270 (0.5%)	229 (0.4%)	225 (0.4%)	201 (0.4%)	54 (0.1)
2020 (I)	31.314 (72%)	2.471 (6%)	5.743 (13%)	2.918 (7%)	260 (1%)	274 (1%)	204 (0%)	386 (1%)	70 (0%)
2020 (II)	31.820 (58%)	13.112 (24%)	5.836 (11%)	2.991 (5%)	267 (1%)	332 (1%)	186 (0%)	560 (1%)	64 (0%)

*Fuente: (Tomado de las cifras generales que reposan en las estadísticas de la Universidad Nacional según la evolución histórica del total de estudiantes matriculados).

De acuerdo con las cifras presentadas, es evidente la poca participación de los estudiantes de las Sedes de frontera en los procesos de formación que se adelantan en sus territorio, pues conforme a lo establecido en las tablas I y II, se observa que el mayor grado de participación de estudiantes en las regiones o zonas en las cuales ejerce su influencia la Universidad se encuentran concentradas en cuatro Sedes, siendo la Sede Bogotá la que cuenta con mayor número de participantes y la Sede Caribe la de menor porcentaje de estudiantes matriculados. Esta situación evidencia una concentración de los cupos asignados por la Universidad en sus procesos de formación en ciertas regiones específicas como lo son Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira, disminuyéndose el porcentaje de cobertura de los procesos de la Universidad en las zonas de frontera, lo cual comporta una menor posibilidad de acceso a la educación de los habitantes de estas zonas del país, limitando a su vez el objetivo que tiene la Universidad de convertirse en la principal Universidad en el país.

De otro lado y considerando las diferencias en las cifras consagradas en la tabla N° 2, es necesario señalar que de cara a coadyuvar en el proceso de construcción de nación diversa y pluralista, sin importar la cifra de participación de estudiantes matriculados en cada Sede, es necesario que cada uno de los procesos que se adelante en las diferentes Sedes de la Universidad Nacional, contemple la diversidad que allí se ve reflejada y que caracteriza a cada miembro de la comunidad universitaria, pues solo a partir de la integración puede llevarse a cabo una verdadera construcción colectiva de nación.

A modo de ejemplo, se presentan a consideración las cifras de consolidados de procedencia de estudiantes de la Sede Manizales, la cual representa la pluralidad que converge en su campus universitario tal como se refiere continuación:

Tabla N° 3

Año	Semestre	Total Matriculados	Semestre	Total Matriculados	Departamento
2019	1	26	2	31	Antioquia
2019	1	5	2	4	Atlántico
2019	1	183	2	175	Bogotá D.C
2019	1	6	2	8	Bolívar
2019	1	44	2	41	Boyacá
2019	1	3.392	2	3.379	Caldas
2019	1	41	2	35	Caquetá
2019	1	49	2	54	Cauca
2019	1	10	2	12	Cesar
2019	1	13	2	11	Córdoba

2019	1	62	2	68	Cundinamarca
2019	1	5	2	2	Chocó
2019	1	102	2	106	Huila
2019	1	5	2	6	La Guajira
2019	1	5	2	5	Magdalena
2019	1	102	2	135	Meta
2019	1	479	2	470	Nariño
2019	1	9	2	11	Norte de Santander
2019	1	67	2	67	Quindío
2019	1	173	2	166	Risaralda
2019	1	14	2	18	Santander
2019	1	8	2	6	Sucre
2019	1	248	2	237	Tolima
2019	1	190	2	192	Valle del Cauca
2019	1	81	2	60	Arauca
2019	1	54	2	55	Casanare
2019	1	142	2	147	Putumayo
2019	1	6	2	7	Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina
2019	1	22	2	20	Amazonas
2019	1	15	2	23	Guaviare
2019	1	1	2	5	Vaupés
2019	1	46	2	39	Sin identificar
2019	1	0	2	1	Vichada
Total		5.605		5.576	

*Fuente: (Tomado de las cifras que reposan en las estadísticas de la Universidad Nacional Sede Manizales según base de datos de consolidado de Municipios de Procedencia de Estudiantes Matriculados).

Tabla N° 4

Año	Semestre	Total Matriculados	Semestre	Total Matriculados	Departamento
2020	1	35	2	36	Antioquia
2020	1	5	2	5	Atlántico
2020	1	174	2	183	Bogotá D.C
2020	1	8	2	6	Bolívar
2020	1	41	2	42	Boyacá
2020	1	3.410	2	3.393	Caldas
2020	1	43	2	46	Caquetá
2020	1	57	2	46	Cauca
2020	1	16	2	15	Cesar
2020	1	11	2	12	Córdoba
2020	1	80	2	84	Cundinamarca
2020	1	6	2	9	Chocó

2020	1	108	2	102	Huila
2020	1	5	2	5	La Guajira
2020	1	5	2	5	Magdalena
2020	1	128	2	124	Meta
2020	1	480	2	506	Nariño
2020	1	7	2	7	Norte de Santander
2020	1	84	2	84	Quindío
2020	1	170	2	164	Risaralda
2020	1	19	2	23	Santander
2020	1	12	2	12	Sucre
2020	1	235	2	254	Tolima
2020	1	188	2	184	Valle del Cauca
2020	1	89	2	142	Arauca
2020	1	76	2	93	Casanare
2020	1	147	2	158	Putumayo
2020	1	7	2	7	Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina
2020	1	22	2	20	Amazonas
2020	1	30	2	25	Guaviare
2020	1	3	2	6	Vaupés
2020	1	36	2	31	Sin identificar
2020	1	3	2	3	Vichada
2020	1	3	2	4	Guainía
Total		5.788		5.836	

*Fuente: (Tomado de las cifras que reposan en las estadísticas de la Universidad Nacional Sede Manizales según base de datos de consolidado de Municipios de Procedencia de Estudiantes Matriculados).

Tabla N° 5

Año	Semestre	Total Matriculados	Departamento
2021	1	26	Antioquia
2021	1	9	Atlántico
2021	1	186	Bogotá D.C
2021	1	6	Bolívar
2021	1	39	Boyacá
2021	1	3.505	Caldas
2021	1	53	Caquetá
2021	1	55	Cauca
2021	1	15	Cesar
2021	1	12	Córdoba
2021	1	89	Cundinamarca
2021	1	8	Chocó

2021	1	105	Huila
2021	1	6	La Guajira
2021	1	6	Magdalena
2021	1	119	Meta
2021	1	521	Nariño
2021	1	12	Norte de Santander
2021	1	83	Quindío
2021	1	161	Risaralda
2021	1	23	Santander
2021	1	11	Sucre
2021	1	272	Tolima
2021	1	183	Valle del Cauca
2021	1	110	Arauca
2021	1	85	Casanare
2021	1	156	Putumayo
2021	1	26	Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina
2021	1	19	Amazonas
2021	1	29	Guaviare
2021	1	9	Vaupés
2021	1	26	Sin identificar
2021	1	3	Vichada
2021	1	3	Guainía
Total		5.951	

*Fuente: (Tomado de las cifras que reposan en las estadísticas de la Universidad Nacional Sede Manizales según base de datos de consolidado de Municipios de Procedencia de Estudiantes Matriculados).

Conforme a lo expuesto, es evidente la diversidad de culturas que convergen en el marco de los procesos de formación que adelanta la Sede Manizales, contando para la vigencia 2021 con un porcentaje de participación del 58.9% de población oriunda del departamento de Caldas, un 2.71% proveniente de Risaralda y 1.39% natural del departamento del Quindío como exponentes de la región cafetera, siendo el 37% de la población restante, de otras regiones del país. Esta situación refleja una vez más la necesidad de diseñar programas de formación e investigación que integren a todas estas personas, así como que la Universidad con Sedes tenga una vocación más regional pero integradora.

En este sentido se pronunció la honorable Corte Constitucional (2013) al referirse al énfasis que desde la educación debe hacerse al reconocimiento de las diferencias culturales, señalando para el efecto que existen ciertos principios que deben ser considerados en los procesos educativos a fin de hacerlos más pluralistas y participativos, entre estos se encuentran el principio de interculturalidad que comporta la necesidad de generar habilidades para el dialogo entre las diferentes culturas en los procesos de aprendizaje y la posibilidad de acceder a los diversos conocimientos o saberes culturales y artísticos desenvolviéndose en

diversos ámbitos culturales; el principio de participación comunitaria, el cual promueve la participación de la comunidad en los procesos educativos y el diálogo como medio para resolver los diferentes dilemas que presente la interculturalidad, y, finalmente se tiene el principio de flexibilidad, a partir del cual propende por la implementación de políticas públicas en materia de educación orientadas a grupos étnicos, las cuales permiten generar diversidad en el marco de los procesos educativos.

Tocante al asunto, se reconoce desde la dogmática constitucional, la imperiosa necesidad de diseñar estrategias de gestión que permitan en el cumplimiento de los fines misionales de la entidad, responder a las necesidades de las diferentes comunidades y las características étnicas y culturales presentes a lo largo del territorio nacional.

Considerando esta necesidad, en la construcción del Proceso de Planeación Estratégica Institucional Plei 2034 y como resultado de las fases de análisis de tendencias y mesas de trabajo en las Sedes, se identificaron algunas problemáticas referentes al relacionamiento que tiene la Universidad con su entorno regional tal como Indica Cardona (2020) al manifestar que existe un desconocimiento desde de las tendencias, problemas que afronta la sociedad, la cultura y rasgos identitarios, la economía, los recursos medioambientales, las políticas públicas, entre otros factores que convergen en las dinámicas de las regiones, situación que afecta la coherencia de los procesos de la Universidad con las necesidades de su entorno.

En el mismo sentido, Ramírez (2020) manifiesta:

La Universidad Nacional de Colombia se enfrenta a obstáculos externos como la representación en los territorios, no siendo el articulador de los actores académicos, sociales y gubernamentales para el desarrollo local y regional con la nación, así mismo dinámicas sociales y geográficas complejizan la proyección de sus labores misionales.

Igualmente refieren Marín et al., (2020):

Los problemas de desarrollo de las regiones no se están abordando de manera suficiente y en colaboración con las comunidades, los profesores de las sedes desarrollan temas de trabajo relacionados con sus experticias, no necesariamente conectados a las necesidades de desarrollo local o regional, se deben reconocer y responder a las fortalezas y vocaciones de cada una de las Sedes. Fortalecer la interrelación con las instituciones de educación superior de carácter local de cada una de las regiones.

Establecen además Zárate et al., (2020):

Además de las deficiencias señaladas, tal vez el mayor problema que enfrenta la función de extensión de la Universidad Nacional en la región amazónica es su débil soporte institucional para dar respuesta a las variadas demandas de la sociedad regional y las instituciones de gobierno municipales y del departamento del Amazonas, para no hablar de las de los demás departamentos amazónicos, en asuntos relacionados con la extensión, en sentido amplio. La UNAL es sin duda una de las más importantes instituciones, no solo educativas, de toda la región amazónica y como tal forma parte de una serie de instancias de coordinación y consulta institucional. No obstante, esta importancia no puede ser aprovechada por la sede Amazonia porque no cuenta con una capacidad de delegación que pueda representar a la Universidad en estos y otros escenarios, por razones suficientemente anotadas. Si la sede

Amazonia no puede atender sus prioridades internas en materia de planeación, gestión o desarrollo institucional, se entiende que menos podrá apoyar o asesorar a entidades externas para que hagan lo propio, en sectores que además no son del ámbito directo de su competencia. El problema con esto es que la sede Amazonia ha tenido que descuidar cuando no abandonar, espacios de representación que son claves y estratégicos por su eventual incidencia en la consolidación, económica, social, cultural, ambiental o política de la región amazónica, además de los propiamente educativos o de investigación. Moverse en estos sectores es fundamental para la Universidad porque al fin y al cabo ellos son los catalizadores y articuladores del sueño emblemático que anuncia la unión entre la universidad, la sociedad, el estado y la economía y la empresa, en este caso se entiende en sus niveles regionales.

Las condiciones organizativas arriba descritas, a pesar de los esfuerzos personales o aislados de los docentes y grupos de investigación, constituyen una de las principales causas de la desarticulación y desarrollo desequilibrado o aleatorio de las tres funciones misionales. La principal consecuencia de esto se puede ver en la perpetuación del círculo vicioso de una universidad débil en una región periférica. Esto explica el limitado impacto e incidencia de la acción de la Universidad en la transformación de la sociedad, el gobierno y la economía regionales.

Tal como se observa de las citas, existe una tendencia o al menos una creencia generalizada de la comunidad universitaria, de la desarticulación de los procesos de gestión de la Universidad Nacional con las condiciones particulares de su entorno regional en las zonas de influencia de la institución. Esta situación comporta igualmente el desconocimiento de la cultura, saberes ancestrales y multiculturalidad, así como de las necesidades y tendencias propias de cada región; situación que se aleja de los preceptos constitucionales y legales y que propicia se genere un desconocimiento de los fines misionales de la entidad y un distanciamiento entre la sociedad y los entes que la representan, siendo necesario ajustar el curso de su actuar de una manera coherente con la realidad y contexto social de las diferentes regiones del país desde el ejercicio de planeación institucional que se adelanta para la consolidación de la institución a corto, mediano y largo plazo y el logro del propósito superior propuesto.

Ante a la desarticulación de los procesos educativos y la sociedad, señalan Jiménez y Sánchez (2020) que es necesario desestructurar las lógicas de jerarquía social, racial, étnica, sexual y epistémica que subsisten en las comunidades para que se pueda estructurar una verdadera política de reconocimiento mutuo, siendo necesario enfatizar en el reconocimiento de las pluralidades y diferencias y dejando de lado el impulso de control y negación del otro.

Es menester entonces conforme a lo expuesto, que en el diseño del modelo de gestión de la entidad, se trabaje en pro de aumentar la cobertura en los procesos que adelanta la Universidad para hacer presencia en los diferentes territorios, ampliando igualmente el nivel de cobertura en las regiones en que actualmente hace presencia, lo cual se puede lograr a partir del fortalecimiento de las Sedes y ampliación de cupos. Igualmente, se requiere que, en el desarrollo de dicho proceso, se haga énfasis en las necesidades propias de las diferentes regiones, a efectos de trabajar desde la institucionalidad, de manera conjunta y articulada en la resolución de problemáticas sociales y la construcción de Nación. En este proceso es

fundamental la desconcentración de procesos en el nivel administrativo y el establecimiento de lineamientos que permitan que, si bien la gestión académico administrativa se dé en las regiones de acuerdo con las necesidades propias de cada una de ellas, estos se encuentren articulados y den cuenta a una sola finalidad.

De otro lado, se ha manifestado que otro problema que se presenta en el relacionamiento de la Universidad con su entorno regional, está asociado precisamente a su estructura organizacional y la desarticulación de los procesos de la Universidad con las políticas territoriales, así lo manifiesta Cardona (2020) cuando refiere que la estructura organizacional de la Universidad Nacional de Colombia no le permite convertirse realmente en la Universidad de la nación dada las limitaciones que presenta en materia de cobertura y que no le permite llegar a las diferentes regiones, especialmente a los lugares distantes del país, dado que si bien hace presencia en varias regiones a través de sus Sedes y cuenta con programas de admisión especial que propenden por materializar el derecho a la igualdad y favorecer con ello el proceso de personas que habitan en zonas de frontera para que puedan acceder a una educación de calidad, lo cierto es que aún se encuentra limitada su capacidad de crecimiento y cobertura por la falta de recursos que le permitan disponer de mayores cupos a asignar. Así mismo, indica que se presenta una falta de coherencia entre los procesos que adelantan las Sedes de la Universidad en relación con las necesidades de cada una de las regiones en que se encuentran, siendo necesario que se efectúe una revisión de los programas que se imparten considerando las políticas públicas, necesidades y conocimientos ancestrales de cada región para llevar a cabo el acople correspondiente dado que el carácter o vocación regional de las Sedes no lo otorga la ubicación geográfica de sus instalaciones, sino la respuesta que sus procesos den a las necesidades que allí se presenten, lo cual se puede lograr a través del trabajo articulado con los líderes locales.

Frente a esta problemática y con miras a generar una articulación entre la Universidad y las diferentes regiones, propone Perea (2020) la necesidad de plantear una visión de largo plazo para no perderse en el desarrollo de actividades inmediatas, trabajando igualmente de manera conjunta en los problemas de fondo que afectan las regiones y al país para el establecimiento de mecanismos que permita generar un intercambio sistemático entre estas.

De cara a los retos que se presentan para que la Universidad Nacional pueda articular la gestión de sus procesos con las políticas regionales y necesidades de las zonas donde ejerce influencia con proyección al 2034, es necesario que el proceso de Planeación institucional que se adelanta actualmente, se estructure a partir de la implementación de una visión holística de las características de la sociedad colombiana y que considere factores como la multiculturalidad y diversidad, favoreciendo con ello la resolución de problemas sociales en las regiones, así como propiciando la generación de mayor equidad y bienestar social, fundamentos para la construcción del proyecto colectivo de nación que se pretende implementar.

Para lograr tales cometidos, es necesario efectuar los estudios que permitan identificar plenamente cada una de las regiones en que la Universidad hace presencia actualmente, así

como aquellas otras a las que pretenda ampliar su cobertura en el mediano y largo plazo. En este punto, se ha presentado un avance en lo que respecta a la Sede Manizales, pues gracias al trabajo adelantado por uno de los partícipes del Proceso de Planeación Estratégica Institucional, el docente pensionado Gonzalo Duque Escobar, integrante del equipo de trabajo de la Mesa 1 de la Sede, en su documento denominado “*PROBLEMÁTICAS, ESTRATEGIAS Y OPCIONES DE LA UN SEDE MANIZALES PARA PLEI-2034*”, es posible disponer de una caracterización de la región en la cual se encuentra ubicada la Sede de la Universidad, situación que permite reconocer las condiciones medioambientales, climáticas, socioeconómicas y de producción, así como las tendencias, problemáticas, desafíos y necesidades de esta zona del país, posibilitando con ello el disponer de la información necesaria para un adecuado diseño de estrategias de gestión de la Sede que sean más acordes con la realidad de su entorno regional. Situación que de replicarse frente a otras regiones del país, permitirá a la institución, poseer la información suficiente para diseñar las políticas y estrategias más adecuadas y pertinentes para la gestión de sus procesos en las diferentes Sedes.

Así mismo, se considera fundamental ampliar el número de cupos que se ofertan en programas en pregrado y posgrado, propiciando especialmente, la vinculación de mayor número de estudiantes en las Sedes de frontera, verificando que los procesos académico administrativos que se adelanten en ellas, den cuenta de las condiciones, características, demanda y necesidades de las comunidades que en ellas habitan y de sus territorios, desarrollando procesos de investigación aplicada tanto con estudiantes, como con egresados vinculados al sector público o al privado y que permitan avanzar en la generación de nuevos conocimientos y resolución de problemas que afectan la comunidad. Frente a este asunto, es clara la necesidad de llevar a cabo un estudio para determinar las causas de la presencia de estudiantes de regiones donde hace presencia la Universidad a través de sus Sedes, en otras Sedes de diferente región tal como acontece en el caso de la Sede Manizales, pues es preciso determinar las causas de un problema como lo es el desarraigo social y cultural a efectos de tomar las decisiones administrativas y políticas institucionales que permitan dar respuesta a estas problemáticas, así como para generar procesos más participativos.

Ahora, sobre la necesidad de enlazar los procesos de la Universidad con los de las regiones y territorios donde hace presencia la entidad, Cardona (2020), siguiendo la línea planteada por Duque, resalta la importancia de articular los procesos de las Sedes de la Universidad, con las políticas y planes de desarrollo regionales, pues la generación de este tipo de alianzas, propicia la implementación de procesos de formación, investigación y extensión, más acordes a las necesidades de la sociedad. En este aspecto, es fundamental que en primer lugar, la Universidad empiece a efectuar los estudios que permitan caracterizar las diferentes regiones, conocer su cultura y la tendencia de sus procesos para que las gestiones que adelante en ellas, sean acordes a sus necesidades y permitan la resolución de sus problemáticas, pues solo a partir del conocimiento de las condiciones actuales, se pueden plantear proyecciones que permitan saber hacia dónde se dirige realmente la institución y si sus resultados son acordes a las metas propuestas; en segundo lugar, es necesario que se estudie igualmente, cuál es el grado de participación de las regiones en los procesos de

formación e investigación que se adelanta en la Universidad, dado que tal como se evidencia de las cifras expuestas en las tablas I y II, no es claro si todos los estudiantes matriculados a cada una de las Sedes, pertenece a la región en específico donde aparecen vinculados o si por el contrario, han debido desplazarse desde otras regiones del país, lo cual puede comportar un desarraigo cultural y social, pero también un mayor nivel de pluralidad y participación en los procesos de formación, lo que implica igualmente, la necesidad de generar condiciones de equidad para no generar en estas personas la pérdida de sus rasgos identitarios y culturales característicos.

En suma, frente al proceso de fortalecimiento del relacionamiento de la Universidad con su entorno regional, es preciso señalar la importancia de disponer de un mayor número de estudiantes matriculados en programas de educación en posgrado y vinculados a procesos de investigación aplicada, situación que comporta el análisis de tendencias de las regiones para ofertar procesos acordes a las necesidades de la sociedad en cada región del país, así como el diseño de estrategias que permitan promocionar y garantizar el acceso de la comunidad a la oferta académica que posee la Universidad, favoreciendo el desarrollo de las regiones a partir de la cualificación de su población y permitiendo igualmente disponer de nuevos profesionales altamente preparados y calificados que adelanten los procesos de renovación generacional, especialmente en zonas de difícil acceso y/o bajo desarrollo, lo cual comportaría igualmente, la simplificación y economía en los procesos de las diferentes entidades de dichas regiones, incluida la Universidad, quien podría disponer en estas zonas de profesionales capaces de liderar los procesos de la Universidad acorde a sus necesidades específicas, generando con ello una mayor participación de las regiones en los procesos de generación y aplicación de políticas públicas para el fortalecimiento de los territorios.

1.2. Entorno País

La Universidad Nacional de Colombia es una institución con amplio reconocimiento en el país no solo por ser un ente público del orden nacional, sino también por el desarrollo y alto nivel de sus procesos de formación e investigación que han permitido que se posicione como una de las mejores de Colombia. Actualmente esta institución cuenta con nueve Sedes en diferentes regiones del país, llevando sus procesos de formación a lugares distantes y de difícil acceso como lo son las áreas de frontera donde se encuentran ubicadas cuatro de sus Sedes, a saber, las Sedes: Caribe, Orinoquía, Amazonía y la Paz.

Pese a los esfuerzos realizados para extender su cobertura en el país, refiere Cardona (2020) que persiste la problemática acerca del posicionamiento de los procesos formativos de la entidad a nivel nacional, encontrándose dentro de sus principales problemáticas la falta de cobertura para extenderse a las regiones, la falta de recursos que restringen su potencial y no le permiten impactar en la resolución de problemáticas que presenta la educación en el país como lo son la deserción escolar y bajos niveles de formación básica.

En este contexto, y de acuerdo con las estadísticas presentadas por la Universidad (2021) sobre el número de aspirantes y admitidos a los procesos de formación que tiene la Universidad, se obtiene como resultado:

Tabla N° 6

AÑO/ SEMESTRE	ASPIRANTES	ADMITIDOS
2018 (I)	75.840	9.972
2018 (II)	48.188	8.336
2019 (I)	82.854	9.038
2019 (II)	44.108	8.477
2020 (I)	70.211	9.802
2020 (II)	43.331	7.655
2021 (I)	64.932	8.927

*Fuente: (Tomado de las cifras generales que reposan en las estadísticas de la Universidad Nacional según la evolución histórica del total de aspirantes a la Universidad).

De los datos consignados en la tabla anterior puede obtenerse además la siguiente información:

Tabla N° 7

AÑO/ SEMESTRE	NO ADMITIDOS
2018 (I)	65.868
2018 (II)	39.852
2019 (I)	73.816
2019 (II)	35.631
2020 (I)	60.409
2020 (II)	35.676
2021 (I)	56.005

Como puede observarse en las tablas seis y siete, se presenta una disparidad entre la demanda que tiene la población en materia de educación en el país, frente al número de cupos ofertados en los procesos de formación que tiene la Universidad. Esta situación refleja como la oferta educativa de la Universidad, es insuficiente frente a la necesidad de garantizar la concretización del derecho a la educación pública.

Ahora bien, adicional a la problemática que se deriva de la escases de aspirantes admitidos frente al número de aspirantes presentados en la Universidad, es preciso señalar que tal como se infiere de la información consignada en la tabla número dos, la mayor parte de los cupos de estudiantes efectivamente matriculados a los procesos formativos, fueron asignados principalmente en las Sedes Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira, situación que bien puede indicar el desarraigo que sufren estudiantes de otras zonas del país que requieren desplazarse a los lugares donde se encuentran ubicadas estas Sedes para llevar a cabo su proceso de formación tal como se infiere de las tablas tres, cuatro y cinco, o, la poca participación que en dichos procesos se da de personas que habitan en zonas diferentes del país a las ya señaladas. Sea una u otra situación la que se esté presentando, esto comporta la necesidad de efectuar estudios y contar con mayor información que permitan determinar las razones por

las cuales, tan escaso número de personas en las zonas de frontera están realizando sus procesos de formación en estas zonas, a efectos de buscar soluciones que garanticen un mayor acceso a la educación, especialmente a población vulnerable y de escasos recursos como factor para la generación de mayor bienestar y mejores condiciones de vida para la población.

De otro lado, aunado a la problemática de escasos cupos en la Universidad y la evidente sectorización en la asignación de los mismos que restringen la posibilidad de extender su presencia en el territorio nacional, se encuentran las limitaciones que para el desarrollo de sus procesos de formación, investigación y extensión se presentan, dadas las condiciones que atraviesa el mundo con ocasión de la pandemia generada por la COVID-19 y la necesidad de distanciamiento social que restringe la realización de los procesos de manera presencial, pues esta situación limita precisamente la posibilidad de acceder a la educación a personas que viven en sectores lejanos, de difícil acceso y precaria comunicación, así como la obtención de mayores recursos para la Universidad. Frente a esta situación, en lo que respecta al proceso de formación, la Universidad a través de los Acuerdos N° 327 y 340 de 2020 del Consejo Superior Universitario, así como las Resoluciones de Rectoría N° 347 y 457 de 2020, ha tomado medidas tales como el tránsito de docencia presencial a docencia remota, la flexibilización de procesos, la instauración de la semipresencialidad, la implementación de cursos o cátedras nacionales, una variación en la forma en que serán considerados los créditos cursados, la flexibilización en la asistencia, la ampliación del plazo para hacer efectiva la cancelación de asignaturas, el aplazamiento del uso de derechos de matrícula y la posibilidad de prorrogar la vigencia para ver las asignaturas que requieren de presencialidad, todo ello con el fin de disminuir el impacto negativo de la pandemia en el desarrollo del servicio público de educación que se presta en la institución, siendo insuficiente estas medidas dadas las limitaciones que tienen los estudiantes y docentes frente al acceso a una conexión de internet, disponibilidad de dispositivos electrónicos y manejo de herramientas informáticas.

Frente a estas situaciones problemáticas y con el fin de superar las dificultades que se presentan en materia de cobertura en el servicio público de educación en el país, es necesario en primer lugar, que se trabaje de manera coordinada con el gobierno nacional, los gobiernos territoriales y la sociedad, en la implementación una política que garantice la cobertura de conectividad a la población, especialmente aquella que se encuentra ubicada en zonas distantes y de difícil acceso que por lo general son también las que presentan mayor trazo en los índices de desarrollo, generando así factores de competitividad en estas comunidades y mayores condiciones de bienestar y equidad.

Bajo este panorama, es menester igualmente considerar la obligación que se tiene de diseñar e implementar políticas, mecanismos y herramientas disruptivas que garanticen un verdadero acceso a la educación, así como la gestión de mayores recursos que permitan ensanchar la capacidad de cobertura en los procesos que adelanta la Universidad para que más personas puedan tener acceso a una educación de calidad en el país. Entre las herramientas que se considera necesario diseñar e implementar, se encuentran aquellas tecnologías que propicien se lleve a cabo el desarrollo de procesos formativos y de investigación sin depender de la presencialidad en las aulas o laboratorios y sin importar el lugar en que se encuentren los docentes o estudiantes en el desarrollo de los procesos, permitiendo continuar con la

prestación eficiente y oportuna del servicio público de educación en todo el país y garantizando igualmente la seguridad de la salud y la vida de la comunidad universitaria en estos momentos de crisis. Así mismo, es necesario que se implementen estas herramientas en la prestación de los servicios de extensión que presenta la Universidad, pues es claro que a ésta está dada a la comunidad y a la posibilidad de coadyuvar en la resolución de sus problemáticas, lo cual se ha visto afectado con la presencia del coronavirus, retrasando el desarrollo de los procesos y disminuyendo la generación de recursos para la institución.

Así mismo, se requiere que la Universidad a partir de los cambios planteados a sus políticas y sistema de gestión, diseñe nuevas estrategias y se apoye de las herramientas existentes en el campo tecnológico y del personal con las habilidades y conocimientos en el manejo del mismo, para actualizar al recurso humano de la institución en su aplicación, para que a través de la puesta en marcha de su Plan Estratégico Institucional a 2034, ésta pueda disponer de mayores recursos y fuentes de financiación, los cuales le permitan involucrar en sus procesos a más personas y mayores sectores, impactando así a un mayor porcentaje de la población. En este punto, es primordial igualmente, que, con la implementación de herramientas tecnológicas, se generen procesos de formación a distancia que involucren a un mayor número de personas en todo el territorio nacional, vinculando en dicho proceso a las diferentes Sedes para que trabajen de manera articulada y no se vean solo como generadoras de desarrollo en las regiones en que hacen presencia, sino que se involucren en el proceso de integración y unidad nacional.

Finalmente, se indica que de acuerdo con lo que establece Cardona (2020), es necesario que la Universidad evalúe las tendencias que orientan el desarrollo del país en materia de educación, investigación y extensión, para que sus procesos sean coherentes con los avances y necesidades que se presentan en esas áreas, generando con ello un mayor impacto social.

1.3. Entorno Internacional

Para lograr avances significativos, no debe dejarse de lado que los procesos que se adelanten en la entidad universitaria, deben estar en armonía con los desarrollos en investigación, ciencia y tecnología que se dan a nivel internacional pues sólo a partir de allí, las universidades como verdaderos centros de conocimiento, podrán jalonar el progreso necesario para resolver las problemáticas que se presentan en las diferentes regiones y en el país.

Con el fin de garantizar la calidad y actualidad de los procesos de la Universidad, así como su reconocimiento, es fundamental mantener y mejorar su presencia internacional a partir de fortalecimiento en las áreas que señalan los indicadores que la visibilizan; para ello, señala Cardona (2020), que es dado a la Universidad aportar al proceso de construcción de Nación, siendo imprescindible en este proceso que la Universidad sea reconocida como una de las mejores a nivel nacional y regional frente sus pares en Latinoamérica. Para lograr tal cometido, es necesario que quienes lideran a la institución, realicen un análisis acerca de los principales indicadores que son tenidos en cuenta a la hora de clasificar y posicionar a las diferentes instituciones universitarias en los rankings internacionales, evaluando la posición

que la institución ocupa frente a otras de la región y propiciando condiciones que le permitan tener una postura más fuerte frente a los mismos, trabajando en fortalecer los puntos críticos a partir de la puesta en marcha de sistemas de alianza derivados de una política institucional implementada para la creación de corredores de conocimiento en las áreas de formación e investigación, favoreciendo así el reconocimiento internacional de la Universidad por sus aportes a la ciencia, tecnología, innovación y resolución de problemáticas sociales en todas las esferas en que se desenvuelve. Para que efectivamente se dé dicho reconocimiento internacional, éste no puede ser el fruto de iniciativas individuales o de ciertos grupos, sino que más bien debe ser el resultado de la aplicación de un sistema de gestión institucional que comprende la realidad de su entorno social, pues tal como lo menciona Trujillo (UN-2020), las universidades reconocidas a nivel internacional buscan abarcar y plantear soluciones a problemas que van más allá de la esfera donde se desenvuelven y en esto es primordial reconocer la importancia que tienen los acuerdos estratégicos de cooperación internacional para el desarrollo de la investigación y la formación académica. Al respecto, señala Correa (UN-2020) que este proceso no debe asumirse como un proceso más de la dinámica universitaria, sino que las alianzas que se generen deben establecerse como resultado de coincidencias que justifiquen realmente la cooperación.

Siendo de vital importancia el reconocer la necesidad de avanzar en el desarrollo de procesos que propicien un mayor posicionamiento de la Universidad y su reconocimiento a nivel internacional por sus aportes en ciencia e investigación, es trascendental revisar la forma en que las grandes universidades a nivel internacional gestionan sus procesos y que les permiten contar con el reconocimiento que tienen, tomando y adaptando a las condiciones y contexto particular de la Universidad Nacional, algunas de sus propuestas, a fin de gestionar los procesos de la Universidad de una forma más eficiente y significativa. Frente a algunas características fundamentales para el desarrollo de grandes universidades a nivel internacional, manifiesta Trujillo (2020) que de acuerdo con lo que señalan Wang *et al.*, (2012) las universidades reconocidas a nivel internacional se reconocen por disponer de amplias conexiones internacionales que les permite impartir programas de enseñanza cooperativa, aprovechando los recursos de otras instituciones para enseñar a sus estudiantes (Universidades de Yale, Stanford y Pekín), así mismo plantea de acuerdo con Liu *et al.*, (2019), en universidades como la Universidad de Singapur, a fin de ser más competitiva, se ha recurrido a la estrategia de crear filiales de su institución en otras universidades internacionales, aprovechando así el reconocimiento de colaboradores y académicos reconocidos de aquellas.

Se resalta entonces de lo referido por Basheer, Daing, Ab Hamid, (2019) y recopilado por Trujillo (2020), la importancia de los trabajos asociativos para el crecimiento de las organizaciones al disponer de mayores recursos, capacidad de cobertura y experiencia para el desarrollo de sus procesos, la ampliación de su cobertura, y la generación de reconocimiento a nivel internacional, especialmente en aquellas instituciones que se encuentran en países con recursos limitados para la generación de procesos de formación e investigación de alta calidad.

Puede observarse entonces de la experiencia de Universidades reconocidas a nivel internacional, la importancia que tiene el generar apuestas de relacionamiento institucional que propicien el desarrollo de procesos conjuntos, que permitan aprovechar los recursos con que cuentan otras instituciones de educación superior para el fortalecimiento de los procesos de la Universidad y maximizando igualmente los recursos que se tienen disponibles. Como se ha mencionado, la generación de alianzas facilita los procesos de intercambio de conocimientos y experiencia, lo cual propicia igualmente una mejoría en la calidad de los procesos de formación y desarrollo de investigación en estudiantes y profesores.

Uno de los rasgos que caracterizan a las Universidades reconocidas a nivel internacional, es precisamente la posibilidad de disponer de equipos de trabajo con altos grados de formación que lideren sus procesos de formación, investigación y extensión, siendo éste un factor al que debe dirigirse la política de gestión de la Universidad de acuerdo con lo que refiere Cardona, pues se debe buscar disponer de un mayor número de estudiantes en posgrado y docentes con altos niveles de formación, situación que favorece la cualificación de los procesos y la obtención de mejores resultados en la resolución de problemáticas de la región Latinoamericana, lo cual le otorgará a la Universidad igualmente un mayor reconocimiento a nivel internacional.

II. EL DESARROLLO DE LOS FINES MISIONALES DE LA UNIVERSIDAD

Conforme a los criterios consagrados en las normas constitucionales y legales, los fines de la Universidad y en los cuales debe desarrollar el ejercicio de su actuar institucional son:

- **La Formación.**
- **La Investigación.**
- **La Extensión.**

Los fines misionales de una organización universitaria son su razón de ser, en el desarrollo de los mismos, emerge para la Universidad, la necesidad de ver los procesos de formación, investigación y extensión universitaria, no como fines en sí mismos, sino como medios para generar nuevos conocimientos e innovación que aporten valor y permitan la resolución de problemas de entorno (Cardona, 2020). A partir del desarrollo de estos fines, es posible resolver problemáticas de inequidad social, sub desarrollo, baja productividad o falta de competitividad, lo que los convierte en estratégicos para el desarrollo de la sociedad.

Los procesos de formación e investigación, son fundamentales para generar condiciones de equidad para la población, situación que tal como lo ha manifestado la Secretaría de las Naciones Unidas en su informe sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (2020), se ha visto afectada con ocasión de las condiciones derivadas de la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia generada por la COVID-19, pues se indica que si bien, previo a que se presentara este fenómeno el cumplimiento del objetivo de garantizar una enseñanza inclusiva y equitativa de calidad, estaba lejos de lograrse, con las actuales condiciones, no sólo se encuentra distante tal posibilidad, sino que además se ha

presentado un retroceso en los avances obtenidos, pues mientras a 2019, Colombia podía calcular el grado de avance en la implementación de procesos de escolaridad presentando una tasa bruta de matriculación en educación terciaria de 55.33 (informe ODS, 2019), para el año 2020, de acuerdo con el informe ODS (2020), no se pudo recopilar la información necesaria para verificar el grado de cumplimiento en dicho objetivo y solo se conoce que con el cierre físico de las escuelas, un 90% de los estudiantes se quedaron sin escolarización, estando la educación a distancia por fuera del alcance de por lo menos 500 millones de estudiantes. Esta situación comporta que, en las actuales condiciones, en países como Colombia y otros de Latinoamérica, no es posible si quiera medir el grado de materialización de dicho objetivo, siendo altamente desfavorable el desconocer el estado de la situación, pues esta condición no permite saber dónde se encuentra el país en materia de educación, lo cual no favorece la toma de decisiones o implementación de estrategias para avanzar en su cumplimiento.

El desarrollo de procesos de formación, investigación y extensión, permiten pues que la Universidad aporte desde su esfera funcional a la sociedad colombiana, coadyuvando en la formación de profesionales íntegros, honrados y preparados para la resolución de los problemas sociales. De igual forma, partir de los mismos, se establecen avances en ciencia y tecnología que facilitan el desarrollo de actividades y un mejor aprovechamiento de los recursos. Es por esto que es menester diseñar estrategias de gestión, que permitan disponer de suficiente personal calificado que dirija los procesos académico administrativos, así como de mayores recursos para garantizar la cobertura en educación y la disposición de espacios y equipos certificados para la generación de avances en investigación y extensión.

Dadas las condiciones que se presentan en el país, las cuales se han agravado con ocasión de la emergencia sanitaria ocasionada por la COVID-19, en el proceso de implementar programas de educación a distancia, se ha evidenciado la necesidad de plantear nuevas estrategias a través de las cuales se garantice mayor eficacia en los procesos de formación e investigación, para ello, es preciso apoyarse en el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas, que favorezcan las posibilidades de brindar una mayor cobertura a la población, especialmente aquella que se encuentra en zonas fronterizas y de difícil acceso.

Menciona Cardona (2020), que es necesario en el proceso de adelantar adecuadamente el desarrollo de los fines misionales, dado el Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados adoptado por la Universidad, el considerar que a largo plazo se implementen estrategias tales como el establecer un sistema que permita medir a través de indicadores, el impacto social que tendrán los procesos a implementar; efectuar una revisión de los procesos de pedagogía que implementen los docentes para verificar la actualidad de sus contenidos y conocimientos; el diseñar e implementar estrategias que permitan aumentar el número de estudiantes inscritos en posgrados a efectos de disponer de mayores recursos y profesionales capacitados para desarrollar procesos de investigación; realizar un análisis que permita identificar cuáles son los programas de posgrados deben ofertarse en cada Sede; llevar a cabo la consolidación de alianzas con el sector público y privado en cada una de las regiones donde hace presencia a través de sus Sedes; cualificar su planta de docentes a fin de con una planta de docentes cualificada, siendo necesario que alrededor del 90% de docentes tengan

su nivel de formación en doctorado a fin de garantizar procesos de formación e investigación altamente calificados; realizar alianzas con egresados; diseñar planes de acción de Sedes que sean más acordes con los Planes de Desarrollo tanto del nivel Nacional como de los Regionales para el diseño de estrategias y políticas públicas; el efectuar un seguimiento de los procesos de formación que se realicen para verificar su impacto y tomar las medidas correctivas que permitan mejorar la calidad de los procesos educativos.

Bajo las condiciones actuales, es conveniente resaltar también la importancia que tiene la posible afectación que puede presentarse en el corto y mediano plazo en la calidad de los procesos de formación e investigación que se adelanten en la Universidad si no se tiene cuidado en la implementación de medidas de flexibilización, pues si bien, es evidente la necesidad de disminuir el nivel de rigidez de los procesos para dar continuidad a la prestación del servicio, tal situación no puede comportar igualmente, un menoscabo de calidad al disminuir los niveles de exigencia en los resultados, siendo necesario analizar y efectuar seguimiento al desarrollo de las estrategias que se están implementando actualmente, para tomar de manera oportuna las medidas correctivas que permitan garantizar el cumplimiento de los altos estándares de calidad que se exigen en materia de formación e investigación.

2.1. La Formación

Respecto a los procesos de formación de la Universidad, éstos deben dar cuenta de las necesidades y demanda de la sociedad, siendo necesario analizar las tendencias que se presentan a la hora de crear o dar continuidad a programas académicos en cada una de las Sedes, esto considerando que las necesidades entre una Sede y otra pueden variar dadas las características propias de cada una de las regiones donde hace presencia la Universidad y que es necesario desarrollar este proceso en coherencia con la realidad de cada entorno particular y los resultados a los que se dirige la gestión de cada comunidad en particular. Así lo señala Cardona (2020), cuando refiere que, con el fin de hacer más eficiente el desarrollo de procesos de la Universidad, se considera necesario resaltar las fortalezas de la institución en cada una de sus Sedes, a fin de afianzar los logros obtenidos y dar énfasis a las áreas en que mejor se desenvuelva cada una de ellas según las necesidades de las regiones en que se encuentren, sin dejar de lado las demás áreas.

De acuerdo con Cardona (2020), Es menester que en el marco del Proceso de Planeación Estratégica Institucional, tocante a fortalecer los procesos de formación, se diseñe un programa que permita efectuar una valoración de los estudiantes matriculados en la Universidad que vayan a iniciar su ciclo de formación, a efectos de identificar a los estudiantes que presenten problemáticas o desventajas frente a los demás de su curso, y adelantar actividades niveladoras que permitan garantizar condiciones de equidad para todos los estudiantes de la institución. De otro lado, y tal como se mencionó anteriormente, se requiere llevar a cabo la consolidación de alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales que favorezcan la movilidad de estudiantes y docentes para la creación de espacios y redes de investigación a través del trabajo articulado.

Ta como lo manifiesta Trujillo (2020), es necesario también que los profesores de la Universidad, cuenten con altos niveles de formación académica y que se presente una

relación de proporcionalidad entre el número de estudiantes y profesores que dirigen los procesos de formación de la Universidad, lo cual maximiza el proceso de aprendizaje y permite garantizar mayor calidad en estos procesos. Al respecto, Cardona (2020), ha indicado que esta condición permitirá garantizar que los profesores cuentan con las habilidades y conocimientos actualizados y necesarios para dirigir los procesos de formación que se desarrollen en la Universidad, pues solo a partir de la calificación docente y de la disponibilidad de tiempo para enfocarse en el proceso de aprendizaje de sus alumnos, es posible desarrollar procesos que respondan a los altos estándares que se exigen en materia de educación a nivel internacional.

Debe indicarse que actualmente la Universidad se encuentra distante de llevar a cabo tal cometido, pues de acuerdo con las cifras que refiere Trujillo (2020), la Universidad Nacional al año 2020, contaba con un 54% de su personal docente calificado en el nivel de doctorado, siendo necesario implementar estrategias que favorezcan el proceso de cualificación de los docentes actuales y la vinculación de un mayor número de profesionales altamente calificados, pues esta condición impactará de manera directa el nivel de formación que tengan los estudiantes de la Universidad y los aportes que desde la academia se pueda generar a la resolución de problemas sociales.

Igualmente, es preciso manifestar dado que el nivel de formación que puedan adquirir los estudiantes de la Universidad depende en gran medida de los conocimientos previos con que éstos cuenten, es necesario trabajar de manera articulada para fortalecer desde las Sedes los procesos de educación básica y secundaria que se imparten en las regiones a fin de cualificar a los estudiantes y prepararlos para el desarrollo de estudios de educación superior. Lo anterior teniendo en cuenta el ejemplo de la Sede Manizales, la cual, de acuerdo con la información consignada en las tablas tres, cuatro y cinco, evidencia una gran participación de estudiantes matriculados a sus procesos de formación pertenecientes a otras regiones del país, situación que refleja la necesidad de fortalecer los procesos educativos básicos en esta región a fin de garantizar que un mayor número de su población pueda tener acceso a la educación superior.

Finalmente, vale la pena señalar que en los procesos de formación que adelante la Universidad, es necesario que se fortalezcan los procesos educativos que se desarrollan en Sedes de frontera, a fin de hacerlos más atractivos para los estudiantes de estas regiones del país, siendo posible para ello la implementación de corredores de conocimiento entre las Sedes que favorezcan el desarrollo de procesos de formación a distancia que no comporten un desarraigo social y cultural.

2.2. La Investigación

En el desarrollo de procesos de investigación, es necesario que la Universidad plantee la generación de procesos de investigación aplicada, a partir de los cuales, se coadyuve desde la academia de una forma más eficiente, a la resolución de problemáticas de región, para que los procesos de investigación que se adelanten, sean coherentes con las necesidades sociales, pues existen procesos de investigación que si bien se consideran importantes, terminen siendo procesos aislados y abstractos que no dan cuenta de la realidad o contexto social en que se

desenvuelve la Universidad, siendo importantes pero no pertinentes en el Proceso de Construcción Colectiva de Nación que adelanta la Universidad.

Ahora, es importante señalar que tal como lo expresa Cardona (2020), la tendencia en la Universidad es que la mayoría de los procesos de investigación que allí se desarrollan actualmente, se realizan por áreas de conocimiento, donde se trabaja en grupos aislados que pretenden resolver problemas desde sus puntos de vista, siendo necesario avanzar en la generación de estrategias que propicien el desarrollo de procesos interdisciplinarios en los que se involucren y articulen los conocimientos de personas de distintos programas o áreas de formación, situación que enriquecerá los procesos de investigación y que permitirá disponer de una visión más amplia del problema y sus posibles soluciones a fin de generar procesos que involucren diversos conocimientos capaces de abordar problemas globales y generar propuestas de solución más amplias para la resolución de los mismos.

Se considera igualmente importante, que los estímulos y procesos de financiación de proyectos de investigación que se adelanten con recursos de la Universidad, cuenten previamente con un análisis de pertinencia, en el cual se determine el aporte que efectúa ésta investigación en la resolución de problemas sociales.

Finalmente, se resalta la necesidad de implementar nuevas estrategias que permitan obtener mayores recursos para el desarrollo de procesos de investigación, lo cual se puede lograr a partir de las alianzas estratégicas que se realicen con pares de la Universidad en Latinoamérica, así como el vínculo que se genere con el otras instituciones del sector público y privado, que permitan disponer de mayores equipos técnicos, personal calificado que oriente los procesos y el capital económico que respalde el costo que ello implica. Propiciando el desarrollo de investigaciones más profundas que generen un mayor impacto en la sociedad al plantear soluciones para los problemas que se presentan en áreas como la salud, la economía, la equidad social, la educación, el cambio climático y medio ambiente, entre otras, pero conservando en todo caso su autonomía, carácter y vocación pública que la caracteriza.

2.3. La extensión

Frente a los procesos de extensión que desarrolla la Universidad, es necesario precisar que estos son fundamentales a la hora de aportar desde la academia a la solución de problemáticas de país, contribuyendo igualmente al fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales y a las finanzas de la entidad.

Se señala que, si bien se considera viable el desarrollo de procesos de investigación y extensión, la Universidad trabaje de manera articulada con otras entidades, especialmente con las del sector privado, ello por sí mismo no implica una privatización de la Universidad, siendo este uno de los temores que se ha evidenciado en la comunidad académica en el desarrollo de las mesas de trabajo realizadas para la construcción del Plan Estratégico Institucional Plei 2034. Sobre este punto, vale la pena señalar que la implementación de este tipo de estrategias favorecen la generación de mayores recursos y fuentes de financiación de la institución, lo que por sí mismo no comporta el cambiar el carácter o vocación que refleja

la Universidad, pues lo que se pretende a partir de ello no es privatizar el servicio que presta la Universidad, sino generar mayores espacios para que se den grandes aportes desde la academia a la verdadera resolución de problemas sociales y no que la institución desarrolle sus procesos al margen del entorno en que se desenvuelve, proceso que según lo manifiesta Trujillo (2020) ha propiciado desarrollo para Universidades reconocidas a nivel internacional que trabajan de la mano con la sociedad y no al margen de esta.

Es indispensable que la Universidad trabaje en el diseño e implementación de estrategias que favorezcan la obtención de mayores recursos para el desarrollo de sus procesos, así como en la generación de una política de desarrollo institucional con la comunidad universitaria sobre la necesidad de trabajar en este proceso de la mano de particulares, pues solo en la medida en que se obtengan mayores recursos para la Universidad, ésta podrá ampliar su capacidad de cobertura en formación y la generación de mejores procesos de investigación. Debe entonces abrirse la esfera de influencia de la Universidad, para trabajar de forma armónica y colaborativa con la industria y los sectores económicos, propiciando el desarrollo de los procesos de estas entidades, formando los profesionales que estos sectores requieren y que demandan las regiones según las tendencias de desarrollo, siendo reconocida en estas esferas por ser generadora cambios sociales que propicien el bienestar y prosperidad de las comunidades.

Es preciso indicar, que para que estos cambios se den, es necesario en primer lugar que se genere una metamorfosis en el pensamiento y cultura de la comunidad universitaria, la cual debe reconocer que dadas las condiciones socioeconómicas que atraviesa el mundo con ocasión de la COVID-19 y la alteración del sistema socioeconómico del país, la Universidad debe empezar a pensarse como una institución autosostenible, pues tal como lo refiere Trujillo (2020), este es un rasgo característico y diferenciador de las universidades de talla mundial, situación que debe plantearse la Universidad si es que realmente quiere trascender esferas a nivel nacional, pues es menester para una Universidad que quiere proyectarse a nivel internacional según Trujillo (2020), el disponer de diversas fuentes de financiación que les permitan disponer de la infraestructura suficiente y en buenas condiciones, el personal cualificado y el desarrollo de grandes procesos de investigación para su crecimiento y reconocimiento, el cual no podrían llevarse a cabo sin los suficientes recursos dado el alto costo que estos procesos demandan.

Como se observa de la tendencia, para que la Universidad pueda crecer y ser reconocida a nivel nacional e internacional, ésta debe ser capaz de generar mayores recursos que le permitirán tener vocación de permanencia, así como posibilidades de ampliar su cobertura y ser más competitiva a nivel nacional e internacional. La condición sobre las fuentes de financiación de la Universidad es uno de los factores que debe replantearse de manera inmediata, pues es claro que el golpe económico que se ha presentado con ocasión de las condiciones de aislamiento que se vivió en el país, derivarán en la imposibilidad para que se giren los recursos proyectados para el financiamiento del servicio público de educación en el país, condición que impactará directamente a la Universidad y los procesos de formación, investigación y bienestar universitario que actualmente se tienen de no tomarse las medidas necesarias en el corto plazo.

Ahora bien, además del cambio en la cultura universitaria centrada en el deber de financiación estatal de los procesos institucionales, es necesario que se presenten cambios en las políticas y sistemas de gestión de la Universidad, favoreciendo con ello el desarrollo de procesos y el relacionamiento de la entidad con actores del sector privado, debiendo ajustarse los procesos administrativos para facilitar la interacción institucional y garantizar con ello la competitividad y eficiencia de la Universidad frente a otros actores, situación que como se ha mencionado, no comporta el cambio de naturaleza pública de la institución, sino su transformación frente a los retos que le esperan.

Por otra parte, se considera fundamental que, desde los procesos de extensión universitaria, se trabaje en la resolución de problemas de región y de país, pues es claro que el fin de los procesos que lleva a cabo la Universidad en sí mismo no es obtener un lucro de sus actividades, sino el coadyuvar en la solución de problemas y el planteamiento de propuestas que promuevan el progreso local y nacional y el establecimiento de condiciones de bienestar para la comunidad. En este aspecto, la desde la Sede Manizales se ha venido trabajando en el desarrollo de diversos proyectos de extensión desde la facultad de ingeniería y Arquitectura, así como desde la facultad de administración, generando impacto en su región en relación con el desarrollo de nuevas tecnologías para el beneficio del agro y el sector salud del departamento de Risaralda, la creación del centro de información del Paisaje Cultural Cafetero (PCC) y la formulación del programa de Paisaje Cultural Cafetero (PCC) como centros de paz, la implementación de un sistema de gestión de innovación para la industria de Risaralda, el estudio de viabilidad y conceptualización técnica, financiera y logística para una plataforma multimodal en la Dorada Caldas y un Truck en Chinchiná Caldas, el estudio para la viabilidad técnica, económica y ambiental sobre el potencial de residuos agroindustriales en el eje cafetero, la formación de talento humano de alto nivel, los estudios arquitectónicos de infraestructura urbanística y vial de la Sede Manizales, Municipios de Anserma, Villamaría y la Dorada, el fortalecimiento de las JAC de Manizales y el diseño e implementación de un modelo de auditoría continua (información suministrada por la Oficina de Planeación y Estadística de la Sede Manizales). Estos procesos, evidencian como la Sede Manizales a partir de sus trabajos de extensión aporta al crecimiento de su región, siendo necesario igualmente trabajar en pro de incrementar el número de proyectos que desarrollan a efectos de generar un mayor impacto y diversificar sus ingresos, especialmente en las condiciones económicas actuales que atraviesa el país y que impactan de manera directa las transferencias que se efectúen a la Universidad, pero teniendo en cuenta en todo caso, que no todos los procesos de extensión que se adelanten deben generar una remuneración económica a la entidad, pues dada la vocación de la institución, es necesario trabajar activamente considerando igualmente la necesidad de generar bienestar común y no solo la contraprestación que dicha actividad puede producir. Frente al asunto, se propone llevar a cabo la formación o capacitación a entidades del sector privado, siendo esta una buena estrategia que se podría aprovechar para generar transferencia de conocimientos, trabajar de manera articulada con actores claves de la comunidad y aumentar los ingresos de la entidad, así mismo se propone adelantar procesos de extensión solidaria que permitan impactar y resolver problemáticas sociales de las regiones y de país.

III. EL ENFOQUE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD

En relación con este componente, es necesario para su desarrollo, abordar aspectos que permitan identificar los principales factores sobre los cuales se considera, debe enfocarse el proceso de planeación estratégico de la Universidad, a fin de gestionar de manera adecuada sus procesos académicos y administrativos, así lo manifiesta Cardona (2020) al efectuar una clasificación de los mismos en seis grandes grupos:

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

Estos factores permiten enmarcar a grandes rasgos las principales características sobre las que requiere hacer énfasis el proceso de planeación de la institución para generar un verdadero desarrollo que favorezca el cumplimiento de los objetivos de la Universidad en el corto, mediano y largo plazo.

3.1. La Cultura Organizacional.

En el marco de las actividades y procesos que adelanta la institución, es menester considerar la necesidad de articular los diversos ejes sobre los cuales se desenvuelve el quehacer institucional, favoreciendo con ello el desarrollo de procesos interdisciplinarios que permitan abordar los fines misionales desde una perspectiva más holística para la resolución de problemas. No se trata solo de trabajar de manera conjunta entre las diferentes áreas o saberes, sino que se trata más bien de construir país a partir de la integración de diferentes disciplinas que favorezcan la resolución de problemas sociales, científicos o tecnológicos a gran escala. Según lo manifiesta Trujillo (2020), las universidades de talla mundial han aprovechado la generación de alianzas estratégicas a partir de las cuales se desarrollan procesos de investigación que involucran a actores de diferentes disciplinas y saberes, situación que enriquece las experiencias y maximiza los resultados obtenidos, permitiéndoles así estar en la vanguardia del desarrollo. Desde esta perspectiva y considerando el sistema de evaluación permanente de resultados que ha implementado la Universidad, se estima necesario realizar estudios que permitan identificar la cultura organizacional que tiene la entidad a fin de medir los resultados de la misma en términos de eficiencia y eficacia. De igual forma, es pertinente una vez se disponga de los resultados, realizar los ajustes o modificaciones que se consideren pertinentes para materializar los fines propuestos en el marco del Plan Estratégico Institucional.

3.2. Estructura Jerárquica.

El diseño de un sistema estructural jerárquico de la Universidad, se encuentra directamente relacionado con el grado de concentración o desconcentración que se presente frente a la toma de decisiones y resolución de problemas de carácter gerencial y

operativo, siendo necesario definir inicialmente si se concede un mayor grado de libertad a las Sedes para que desarrollen sus procesos bajo el lineamiento de políticas generales o si por el contrario, deben continuar anclados a las decisiones y gestiones que desarrolle el nivel central.

Para lograr un adecuado desarrollo de procesos en la Universidad Nacional, se requiere del establecimiento de una estructura jerárquica más liviana, que opere bajo la línea y preceptos que definen el principio de desconcentración de funciones. Esta situación comporta la necesidad de implementar un modelo organizacional de gestión horizontal que favorezca la mayor agilidad en los procesos académicos y administrativos.

Actualmente, tal como puede observarse del desarrollo de los encuentros de la fase IV del Plan Estratégico Institucional, se evidencia de manera generalizada en la comunidad universitaria, un desacuerdo con las condiciones en que se desenvuelve el sistema jerárquico y administrativo de la Universidad y sus Sedes, planteándose la necesidad de replantear de manera significativa su modelo de gestión a efectos de hacerlo más ágil, dinámico y eficiente. Al respecto, Younes (2020), señala que la democracia, la participación y la pluralidad solo pueden manifestarse en la institución, a partir de la interacción y reconocimiento de la diversidad cultural del Estado colombiano, la cual no se ve reflejada en el modelo de organización fractal aplicada actualmente, pues ésta no favorece el desarrollo de nuevos procesos al encontrarse concebida para realidades y condiciones socioeconómicas muy diferentes a las actuales.

Con lo expuesto, se precisa la importancia de realizar estudios claros que determinen si existe la necesidad de implementar otros modelos de sistema jerárquico que sean más acordes con la realidad actual de la institución y el medio en que se desenvuelve a efectos de evaluar la efectividad del sistema que se está implementando y las medidas a tomar para corregir las falencias que se presenten. Entre las medidas que se propone implementar, se encuentra el establecer un cambio en el modelo jerárquico en la Universidad, el cual tome para su diseño el modelo de institucionalismo sociológico, procurando con ello la construcción de país desde las regiones, las cuales poseen características, procesos y necesidades propias.

Con esta propuesta no pretende afectarse el régimen de planeación y evaluación permanente de resultados adoptado por la Universidad mediante el Acuerdo 238 de 2017, sino más bien fortalecerlo en aquellos aspectos donde se queda corto, pues si bien deben pensarse estrategias para la unificación de procesos, es menester igualmente considerar en el desarrollo de los mismos, que los resultados que obtenga la Universidad no pueden estar descontextualizados de las necesidades de cada una de las regiones donde se encuentran ubicadas sus Sedes, para ello, al dar respuesta a la pregunta sobre las formas de organización y métodos de gestión que debe implementar la Universidad, Younes (2020), indica que se debe repensar el rol de las autoridades tanto del nivel nacional como

de las Sedes, para no generar duplicidad de ejercicios burocrático en la toma de decisiones.

3.3. La Autonomía de Sedes.

Es preciso indicar que dada la estructura organizacional planteada en la legislación colombiana para el desarrollo de la gestión de la institución, la Universidad Nacional de Colombia se concibe como una unidad en la gestión de sus procesos, cuyo funcionamiento se encuentra diseñado a partir del trabajo articulado que se desarrolle entre el nivel central y las diferentes Sedes, las cuales, a fin de ser más dinámicas y eficientes en la gestión de sus procesos, requieren disponer de mayores grados de libertad en su ejercicio que les permitan la toma de decisiones que sean coordinadas con los lineamientos generales establecidos de manera previa, pues si bien es cierto, no es posible dotar a las Sedes de autonomía en el marco general de lo que ello comporta, si es más práctico para la gestión de sus procesos, que desde el nivel central se establezcan políticas, objetivos y directrices generales y claros y que se deje a las Sedes el planteamiento e implementación de estrategias que más le favorezcan a su gestión administrativa de acuerdo con las características y necesidades propias de la región en que se desenvuelve.

Frente a este asunto, durante la fase IV del Plan Estratégico Institucional (2021), en el grupo de trabajo 1 que abordó el tema de liderazgo y su incidencia en lo público, se presentaron algunos disensos de la comunidad académica participe del proceso a la hora de abordar los dilemas propuestos por la Universidad para definir la línea estratégica que se debe seguir a la hora de plantear políticas de gestión, pues muchos consideran que se requiere otorgar a las Sedes de mayor grado de libertad en la toma de decisiones administrativas, otros plantean que es necesario desconcentrar el desarrollo de los procesos de gestión y otros indican que es relevante fortalecer el nivel central. Frente al desarrollo de las relatorías, es claro que no existe consenso en la comunidad académica de cara al camino que se debe tomar, pero también lo es el hecho que los partícipes coinciden en la necesidad de fortalecer los procesos administrativos y de gestión que se desarrolla en las Sedes a fin de generar mayor impacto a nivel regional.

Para lograr lo propuesto, se considera necesario llevar a cabo una automatización de procesos administrativos, así como el planteamiento de cambios que se relacionan con el modelo de estructura jerárquica que tome la Universidad, favoreciendo así la materialización de los Planes de Acción que se implementen para el desarrollo programas o proyectos acordes con las características particulares de cada Sede y región, pues si la institución es una sola en todas las esferas en que se desenvuelve, no es necesario llevar a cabo un reproceso de cada línea en que se trabaje, pues no debería existir un nivel superior, sino instancias que coordinen las actividades que se llevan a cabo en las diferentes Sedes para que las mismas sean coherentes con las políticas de la Universidad.

En este punto, es relevante resaltar la importancia que tiene el fortalecer la gestión académico administrativa que se adelanta desde las Sedes de frontera, pues estas en sí mismas son una extensión de la Universidad y como tal sus propuestas deberían ser consideradas en el desarrollo de los procesos administrativos de la entidad sin importar el porcentaje de participación que estas presenten frente a la Universidad en general, pues si bien lo que se pretende es ampliar la capacidad de cobertura de la institución, es necesario considerar que cada Sede será la representante de la Universidad en su región, debiendo ser reconocida como un pilar fundamental de la misma en esa zona y disponiendo de la estructura y empoderamiento que tienen las otras Sedes en sus regiones.

Con la finalidad de resolver los disensos que se presentan, Cardona (2020) refiere que es estratégico que se realice un estudio que permita “caracterizar y determinar la estructura o modelo de gobernanza que rige la Universidad y determinar el modelo que se considere más conveniente a aplicar”, pues es necesario verificar la eficacia del modelo que se aplica actualmente, en el cual tal como lo refiere Younes (2020), la estructura de las Sedes se limita a replicar la estructura del nivel central, sin que se observe que esto por sí mismo favorezca el desarrollo de procesos en las diferentes regiones, por lo cual propone que es necesario implementar un modelo de sistema complejo interconectado a partir del cual se articulen las gestiones de las Sedes y el nivel central, al respecto propone Cardona (2020), que se diseñe una estructura organizativa de las Sedes más liviana, horizontal y autónoma, al menos desde el área operativa donde se permita tal como lo refirió la comunidad académica en la fase de relatorías (2021), mayor maniobrabilidad operativa en Sedes para agilizar los procesos y hacerlos más eficientes.

3.4. Normatividad.

En virtud a la naturaleza jurídica de la Universidad, las normas por las cuales se rigen sus actuaciones se encuentran preestablecidas por las autoridades competentes y su contenido o vigencia no dependen del querer o arbitrio de las autoridades de la entidad, sino que es menester que su actuar se enmarque en lo que aquellas señalen. Entre las normas externas que reglamentan el actuar de la institución se encuentran la ley 30 de 1992, la ley 1324 de 2009 y el Decreto 1210 de 1993; éste último, en su artículo vigésimo noveno señala que la Universidad en su régimen contractual y de asociación, se encuentra facultada para celebrar toda clase de contratos que se rijan por las normas de derecho privado y cuyos efectos se encuentren sujetos a las normas civiles y comerciales, pero indicando igualmente que la entidad podrá aplicar las normas generales de la contratación administrativa. Esta prerrogativa que se le ha otorgado a la entidad de regir su actividad contractual por las normas de derecho público o privado, le permiten adoptar el modelo de gestión contractual que más se ajuste a sus intereses y necesidades, habiéndose escogido dar aplicación a un régimen especial de contratación regido por las normas generales de contratación administrativa. Frente al asunto, al dar respuesta a la pregunta sobre las formas de organización y métodos de gestión que debe implementar la Universidad, Hurtado (2020) ha señalado que la

Universidad al no haber hecho uso de tales prerrogativas ha afectado el cumplimiento de sus fines misionales, pues en su criterio, los procesos de investigación y extensión se cumplirían más ágilmente si los procesos contractuales se rigieran por las normas de derecho privado.

En este punto, se evidencia la necesidad de plantear cambios en la legislación que rige el desarrollo de los procesos institucionales de la Universidad, pues frente a los retos sociales, económicos, científicos y tecnológicos a los que se enfrenta la institución, es necesario disponer de normas que sean favorables para la adopción de un sistema normativo interno más flexible, favoreciendo así la construcción de nuevos modelos organizacionales y contractuales que permitan la adopción de prácticas de gestión disruptivas y que den agilidad a los procesos que adelanta la Universidad para hacerla más competitiva frente a otras instituciones del sector privado que adelantan actividades similares a las gestiones desarrolladas por la institución.

Debe indicarse que conforme a lo referido por Younes (2020), las normas que rigen el quehacer de la Universidad, fueron pensadas para una sociedad con características y condiciones socioculturales diferentes, las cuales no dan cuenta de las necesidades y retos que actualmente tiene la institución, limitando de este modo su campo de actuación, siendo necesario que se generen nuevas normas que orienten la prestación del servicio público de educación en el país y que flexibilicen los procesos académico administrativos de la Universidad para que sus procesos sean más acordes con la dinámica de la sociedad y los avances científicos y tecnológicos.

En esta línea y de acuerdo con lo establecido en el documento guía para la implementación de la gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas y la Agencia Española de Cooperación Internacional Para el Desarrollo (A. Naser, coord., 2021) y siguiendo la línea propuesta por Calderón et al, se ha encontrado que actualmente la gestión pública se desarrolla entre el marco de la esfera pública tradicional y la privada, siendo necesario que sus procesos se desarrollen también bajo el marco de las nuevas dinámicas a que se enfrenta la institucionalidad. Esta situación comporta la necesidad de revisar los procesos y la implementación de políticas que permitan una mayor flexibilidad para la consecución de resultados ágiles acordes a las demandas del mercado y la sociedad, siendo necesario que la Universidad considere estas necesidades de cara a los retos que enfrenta en el mediano y largo plazo.

Por otra parte, es preciso igualmente en este acápite, hacer referencia al Decreto 1279 de 2002, norma que en su artículo décimo otorga un reconocimiento económico a los docentes de las Universidades estatales por la productividad académica, y si bien esta norma tiene como finalidad mejorar la producción científica de alto impacto, lo cierto es que no se da desde la norma misma una aplicabilidad social al contenido de la producción, dejando así la puerta abierta para que se presente cualquier tipo de producción de carácter académico sin que sea realmente eficaz en la resolución de problemas sociales concretos y que se aporte

desde la ciencia y la academia a la construcción colectiva de país, con lo cual solo se estaría beneficiando desde una política pública intereses particulares.

Por lo expuesto, es crucial que la Universidad a través de sus líderes y la comunidad universitaria, trabaje de manera propositiva en la transformación del sistema normativo que rige el sistema universitario para ajustarlo a las necesidades del mundo actual que demanda cada vez mayor celeridad, flexibilidad, oportunidad y eficacia en las dinámicas y procesos, así como la generación de nuevas estrategias de gestión, comunicación y resolución de problemas. Dado que este no es un objetivo que la Universidad pueda llevar a cabo por sí sola, es necesario en conjunto con la sociedad, se articulen sus procesos, y de manera coordinada con el Ministerio de Educación, presenten propuestas legislativas que favorezcan la implementación de cambios estructurales y de gestión en la institución.

3.5. El Sistema de Gestión.

La crisis generada por la pandemia ocasionada por la COVID-19, ha evidenciado la necesidad de transformar los procesos de gestión en las instituciones colombianas de cara a los retos que afronta la sociedad para avanzar en la implementación de sus actividades en medio de las dificultades que representa el distanciamiento social. Esta situación ha reflejado las problemáticas que presenta la institucionalidad colombiana para realizar sus gestiones a través de medios diferentes a la atención y prestación de servicios públicos de manera presencial, lo que ha conllevado el entorpecimiento del normal desarrollo de la prestación de los mismos y la satisfacción de las necesidades de la población. Infortunadamente, la Universidad Nacional no es ajena a esta problemática y de ello dan cuenta los inconvenientes y retrasos que han sufrido en la implementación de sus procesos de formación, investigación y extensión, habiendo sido necesario flexibilizar ciertos procedimientos para ajustarse a las necesidades actuales, especialmente en lo relacionado con los procesos de formación e investigación donde se han presentado dificultades dado que toda la comunidad universitaria no se encontraba preparada para la implementación de una pedagogía virtual, la cual comporta mucho más que trasladar el proceso de formación que se adelantaba de forma presencial en las instalaciones físicas disponibles, a clases o talleres desarrollados de manera remota y a través de medios virtuales.

Para afrontar esta problemática y que la Universidad pueda ser pionera en la implementación de cambios que favorezcan el desarrollo de los procesos de formación, investigación y extensión en Colombia, es crucial tal como se manifestó anteriormente, desarrollar estrategias que permitan garantizar el cumplimiento de los fines misionales de la entidad, así como la ampliación de cobertura en sus programas. Al respecto, señala Cardona (2020), que debe suscitarse la implementación de nuevos instrumentos que favorezcan la competitividad de la institución, entre los cuales se encuentra el uso intensivo de las tecnologías de la información, herramientas que permitirán transformar la forma en que se llevan a cabo los fines misionales de la entidad, así como lograr mayor capacidad de síntesis y agilidad en la ejecución de procesos en las Sedes, la ampliación de su capacidad de cobertura y mayor eficiencia.

Con los cometidos propuestos por la entidad, es necesario no simplemente utilizar los medios tecnológicos que se encuentran disponibles, sino también implementar toda una transformación en la política de gestión de la Universidad que comporte la generación de una cultura digital que irradie el desarrollo de los procesos de formación, investigación, extensión, así como la gestión de las actividades administrativas de la Universidad. Ahora, en aras de garantizar la seguridad y el uso adecuado de los medios tecnológicos, es necesario que el concepto de cultura digital lleve implícita la implementación de un sistema de gobernanza que permita establecer los lineamientos a aplicar y los principios que lo orientarán. Al referirse al concepto de gobernanza digital, en la guía para la implementación de la gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas en alianza con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, bajo la coordinación de A. Naser, (2021), indicaron que ésta figura consiste en el establecimiento de preceptos y reglas por parte del gobierno que permitan la orientación de su política de digitalización para mejorar su gestión, optimizar sus recursos y generar valor público a partir de articulación de actores, políticas, recursos y relaciones. En la misma línea, se señaló igualmente en dicho documento que la institucionalidad debe hacer un esfuerzo por modernizarse y avanzar en la generación de nuevos escenarios que permitan simplificar procedimientos, generar nuevos canales de comunicación y participación ciudadana, mejorar la prestación del servicio público y generar mayor valor, considerando en todo caso la necesidad de legitimación de procesos a través de la participación social.

Conforme a las problemáticas y situaciones expuestas, es trascendental que la Universidad Nacional como ente público líder de los procesos educativos en el país, en el marco de su proceso de planeación estratégica institucional, formule diversas estrategias que le permitan implementar una política de gobernanza digital que favorezca el proceso de transformación a efectos de ampliar su cobertura, optimizar los resultados que se espera obtener con la formulación del Plei y de evolucionar conforme a las necesidades y retos que plantean los avances científicos, tecnológicos. No obstante, es claro que la institucionalidad no es la única que debe cambiar a efectos de maximizar los beneficios que otorgan los avances tecnológicos en la implementación de herramientas disruptivas de gestión e interacción, pues corresponde a la sociedad como factor fundamental que permite la eficacia de las políticas públicas, ser parte activa en este proceso de metamorfosis, siendo la comunidad universitaria la llamada a convertirse en pionera para el desarrollo de la institución. En este proceso, es necesario que se reconozca por parte de la colectividad, la necesidad de implementar cambios en los procesos de interacción y participación que faciliten la toma de decisiones, promuevan la intervención de un mayor número de actores y agilicen la realización de actividades para el desarrollo de la institución.

Para que estos cambios se den y la Universidad pueda ser más ágil y operativa en la implementación de políticas digitales, refiere Cardona (2020) que es necesario que se consideren condiciones tales como la realización de estudios que permitan identificar el grado de eficacia que tienen las políticas digitales actuales, los problemas que presenta y los desafíos en el área, el diseño de una verdadera política pública digital y las condiciones que

permitan materializarla, la reformulación del funcionamiento del sistema jerárquico y operativo encargado de dirigir y orientar los procesos de transformación digital para la implementación de tecnologías de información y comunicación acordes a las necesidades y condiciones actuales y futuras, la necesidad de garantizar la seguridad en el manejo de la información, el planteamiento de sistemas pedagógicos más acordes con el uso de las tecnologías, la generación de cambios normativos que simplifiquen, flexibilicen y agilicen los procesos de transformación, el diseño e implementación de instrumentos que permitan medir los resultados obtenidos de manera real y eficiente, así como llevar a cabo la consulta de los Planes de Desarrollo Nacional y locales a efectos de diseñar las políticas que orienten el quehacer de las Sedes.

3.6. El Liderazgo.

El factor de liderazgo es fundamental en el desarrollo de procesos de planeación estratégica, pues son aquellos que dirigen la institución quienes se encuentran llamados a garantizar la permanencia, sostenibilidad y coherencia de la Universidad con las dinámicas de su entorno social y sus fines misionales. Hurtado (2020), al responder a la pregunta sobre las formas de organización y métodos de gestión que debe implementar la Universidad, señala que se presenta una ausencia de habilidades gerenciales en los directivos de la Universidad lo cual trae como consecuencia una proliferación de contratistas. Esta situación puede tornarse contraproducente para los intereses de la entidad si se considera la necesidad de disponer de personal altamente calificado para liderar los procesos gerenciales.

Dada la importancia de contar con líderes con habilidades gerenciales en el desarrollo de las políticas institucionales, es menester llevar a cabo en este aspecto, el planteamiento de sistemas de liderazgo institucional consolidados en la meritocracia, donde se generen espacios de participación y discusión en la construcción de políticas y programas disruptivos. Es fundamental de igual forma la generación de procesos de renovación generacional que propicien un mayor grado de participación de los jóvenes en los procesos académico administrativos de la entidad, pero debe considerarse que para que esta sucesión se dé sin traumatismos para la institución, el proceso debe presentarse de manera paulatina y armónica, en la cual se considere la importancia de disponer de profesionales cualificados desde lo profesional y desde la experiencia en las áreas de gestión de interés para la Universidad.

Para generar mayor liderazgo en los procesos que se generan en la Universidad, es menester que se disponga de un mayor número de docentes que de personal administrativo en la institución, pues es claro que son estos los que mueven el desarrollo de procesos y el reconocimiento que pueda tener la Universidad, para lo cual, de acuerdo a lo expuesto por Trujillo (2020), debe existir una proporcionalidad entre el número de profesores y estudiantes a efectos de maximizar los resultados en los procesos de formación, y si bien es cierto, se requiere la presencia de personal administrativo, también lo es el hecho que al sintetizar el trámite de procesos y apoyarse del uso de herramientas digitales, se requerirá de un menor número de personas en este sector de la entidad, lo cual facilita la posibilidad de disponer de

menor cantidad de recurso humano administrativo, pero siendo éste el mejor capacitado para el desarrollo gerencial y operacional. Esta situación a su vez permitirá disponer de mayores recursos económicos para la contratación de personal docentes que acompañen los procesos de formación e investigación y lidere a su vez los procesos de extensión, superando de esta forma el déficit de profesores que actualmente se tiene frente al número de estudiantes y disponiendo del personal necesario en las áreas que verdaderamente lo demandan el servicio.

Así mismo, dada la naturaleza de la entidad y su finalidad social, es fundamental que para la selección de los líderes de la institución se consideren condiciones personales tales como los valores éticos y comportamentales que se espera rijan la conducta o actuar de quienes dirigen y orientan la Universidad como ente público líder en procesos de educación, entre estos valores se encuentran la integridad, el respeto, el compromiso, la diligencia, etc.

De otro lado y no menos importante, se considera que los líderes que se seleccionen para dirigir los procesos de implementación de las estrategias que se consoliden en el Plan Estratégico Institucional, deben ser personas que cuenten con amplias habilidades de relacionamiento, no solo con las autoridades locales, sino también con líderes a nivel nacional e internacional, especialmente en los procesos de relacionamiento con otras instituciones de educación superior para la generación de alianzas que favorezcan los procesos de investigación y la creación de corredores de aprendizaje.

CONCLUSIONES

A partir del análisis efectuado, se pudo establecer:

- En el marco del Plan Estratégico Institucional que lleva a cabo la Universidad, se evidencia la necesidad de diseñar e implementar políticas institucionales que fortalezcan su relacionamiento con las regiones donde ésta hace presencia a través de sus Sedes, a efectos de generar mayor impacto social al propiciar condiciones de desarrollo y bienestar, así como de coadyuvar en la resolución de problemas.
- Es menester realizar estudios de caracterización de las regiones de influencia de la Universidad considerando entre otros criterios sociales, culturales, ambientales, económicos e industriales, que permitan llevar a cabo el diseño e implementación de programas de formación, investigación y extensión que respondan a las necesidades de la sociedad.
- Es necesario diseñar e implementar una cultura que organizacional que permita establecer una verdadera vocación regional en los procesos de la Universidad, donde se trabaje de manera articulada con las autoridades locales para la implementación conjunta de políticas públicas que favorezcan el desarrollo local y regional.
- Existe una baja participación en los procesos de formación de las comunidades pertenecientes a las zonas donde se encuentran ubicadas en las Sedes de Frontera de la Universidad, frente a las del interior del país, siendo necesario realizar los estudios que permitan identificar las causas de la problemática y fortalecer las Sedes a fin de generar un mayor impacto en estas comunidades y prevenir el desarraigo social y cultural en estas regiones.

- Se requiere que los procesos de formación e investigación que lleva a cabo la Universidad en sus diferentes Sedes, respondan a la implementación políticas encaminadas al reconocimiento de la multiculturalidad, la diversidad y la pluralidad que se encuentra en sus campus.
- Es clara la necesidad que tiene la institución de diseñar e implemente estrategias eficaces que permitan ampliar su capacidad de cobertura dada la alta demanda en procesos de formación frente a la capacidad de atender la misma.
- Dado el carácter de la Universidad Nacional, se considera necesario trabajar desde las diferentes Sedes en conjunto con las autoridades locales, en la implementación de políticas que propicien el incremento de la calidad de la educación en el contexto regional, a fin de mejorar la participación de los estudiantes de secundaria en los procesos de formación que se imparten en sus regiones.
- Es menester que la institución diversifique sus fuentes de ingresos a fin de disponer de mayores recursos para el desarrollo de sus procesos, situación que se puede lograr a partir de la implementación de estrategias que le permitan trabajar de la mano con el sector privado en el desarrollo de nuevos conocimientos y tecnologías.
- Se requiere disponer de procesos de investigación aplicada y generación de productos académicos que respondan a las necesidades de la comunidad para que desde la academia se genere valor y se coadyuve en la resolución de problemas de país y región.
- Para que la Universidad pueda generar valor en los procesos de formación, investigación y extensión que le otorguen mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional, es necesario que lleve a cabo procesos de transformación que le permitan generar corredores de conocimiento y alianzas estratégicas para el desarrollo de nuevas tecnologías y conocimientos científicos.
- De acuerdo con lo expuesto en el documento, es necesario fortalecer el personal docente con que se cuenta para acompañar los procesos de formación e investigación, disponiendo así mismo de profesores altamente calificados que dirijan esos procesos para generar mayor impacto desde los mismos.
- Se requiere disponer de estudios que permitan identificar la cultura organizacional de la entidad, establecer estándares que permitan determinar su eficacia frente a los retos que enfrenta la institución y las medidas a tomar para mejorar las condiciones de las mismas.
- Es necesario diseñar e implementar un nuevo modelo de estructura jerárquica que permita agilizar y hacer más eficientes los procesos administrativos que se llevan a cabo en las Sedes.
- Es preciso realizar cambios en la normativa que rige la Universidad para flexibilizar el trámite de procesos y permitir que estos se desarrollen de una forma ágil y acorde a las necesidades y realidades de las dinámicas sociales.
- Producto de las nuevas realidades que ha traído consigo la pandemia, se evidencia la necesidad de implementar una política de gobernanza digital en la Universidad que permita transformar el desarrollo de procesos académico administrativos y de extensión, garantizando en todo caso la seguridad de la información.
- Finalmente se considera que para llevar a cabo una adecuada implementación de las políticas y lineamientos de planeación que se planteen en este proceso, es necesario

disponer de personal calificado y cualificado que asuma la dirección y lidere los cambios que quiere la Universidad para lograr sus objetivos a 2034.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuerdo Final Para la Terminación del Conflicto Armado y la Construcción de una Paz Estable y Duradera. (2016). Recuperado de: https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Fotos2016/12.11_1.2016nuevoacuerdofinal.pdf

Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., & Álvarez Giraldo, C.M. (2009). Transformación Organizacional y Prácticas Innovadoras de Gestión Humana. *Innovar*, 19 (35), 151-166. Recuperado a partir de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28773>

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

Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible Para América Latina. (2020). Índice ODS 2019 Para América Latina y el Caribe.

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

Congreso de Colombia. (13 de julio de 2009). Por el cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y se transforma el ICFES. [Ley 1324 de 2009]. DO 47.409.

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

Corte Constitucional. (6 de febrero de 2013). Sentencia C-054. [MP DR María Victoria Calle Correa]. Recuperado de: <https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/C-054-13.htm>

Cuartas Castaño, J., & Álvarez Giraldo, C.M. (2009). Transformación Organizacional y Prácticas Innovadoras de Gestión Humana. *Innovar*, 19 (35), 151-166. Recuperado a partir de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28773>

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

Organización de las Naciones Unidas (2020). Índice ODS 2019 Para América Latina y el Caribe. Recuperado de:

<http://plei2034.manizales.unal.edu.co/uploads/plei61ndiceODS2019paraAmricaLatinayelCaribe1.pdf>

Organización de las Naciones Unidas (2021). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. Recuperado de: https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_Spanish.pdf

Organización de las Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe & Agencia Española de Cooperación Internacional Para el Desarrollo. Naser, A. Coord. (2021). Gobernanza Digital e Interoperabilidad Gubernamental, una Guía Para su Implementación.

Pedraja Rejas, L.M. Marchioni Choque, I.A. Espinoza Marchant, C.J. Muñoz Fritis, C.P. (2020). Liderazgo y Cultura Organizacional Como Factores de Influencia en la Calidad Universitaria: un Análisis Conceptual. *Formación Universitaria*, 13 (5), 3-14. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062020000500003&script=sci_arttext&tlng=en

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

Presidencia de la Republica. (19 de junio de 2002). Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales. [Decreto 1279 de 2002]. DO 44.840.20.

Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario (2017). Acuerdo 238. Por Medio del Cual se Adopta el Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=88708

Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario (2020). Acuerdo 327. Por el Cual se Delegan Funciones en la Rectora de la Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=95382

Universidad Nacional de Colombia. Consejo Superior Universitario (2020). Acuerdo 327. Por el Cual se Delegan Funciones en la Rectora de la Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=95382

Universidad Nacional de Colombia. Rectoría (2020). Resolución 347. Por la Cual se Adoptan Medidas en Materia Académica Para Afrontar los Retos del Confinamiento Por la Emergencia Sanitaria Causada por el COVID-19. Recuperado de: http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=95385

Universidad Nacional de Colombia. Rectoría (2020). Resolución 457. Por la Cual se da continuidad a las medidas en Materia Académica Para Afrontar los Retos del Confinamiento Por la Emergencia Sanitaria Causada por el COVID-19 y se adoptan medidas adicionales. Recuperado de: http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=95609

Universidad Nacional de Colombia (2020). Contexto para el Diálogo Objetivo 1.

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

Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Younes Velosa, C. (2020). Un Modelo Diferente Para Una Nueva Universidad. Plan Estratégico Institucional. Mesa de Gestión y Gobernanza.

Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Hurtado Gómez, J.E. (2020). Compilación Respuestas de Expertos Internos Para Plei 2034. Plan Estratégico Institucional.

Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Hurtado Gómez, J.E. (2020). Compilación Respuestas de Expertos Internos Para Plei 2034. Plan Estratégico Institucional.

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

Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Cardona Meza, L.S. (2020). Documento Herramienta Para la Construcción del Análisis Prospectivo a Partir de las Mesas de Trabajo Plei, Objetivo 1. Plan Estratégico Institucional.

Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Correa Marín, O. Restrepo Quintero, J.P. Carreño Muñoz, J.D. (2020). Documento de Referencia, Objetivos Estratégicos 5, 6 y 7. Plan Estratégico Institucional.

Universidad Nacional de Colombia-Sede Medellín. Ramírez Monsalve, D.J. Afanador Téllez, G. Amaya Calderón, L.A. Barrera Lobatón, M.S. Cortés Rodríguez, C.J. Delgado Murcia, L.G. Donado Garzón, L.D. Gómez Camelo, L.A. Luna Torres, L. Monroy Motta, A.G. Pérez Balaguera, S.N. Ramírez Godoy, A. Rincón Osorio, F. Rodríguez Gama, A. Rosales Crespo, J.H. Méndez Acuña, A.I. Forero Casallas, A. Gómez Franco, B.G. Álvarez Bermúdez, Z.X. (2020). Documento Herramienta Para la Construcción del Análisis Prospectivo a Partir de las Mesas de Trabajo Plei, Objetivo 1. Plan Estratégico Institucional.

Universidad Nacional de Colombia-Sede Bogotá. Marín Zuluaga, E.J. (2020). Documento Final, mesa 1. Plan Estratégico Institucional. Universidad con Carácter Nacional y Vocación de Integración y Desarrollo Local y Regional.

Universidad Nacional de Colombia-Sede Amazonía. Zárate, C. Palacio, G, Ochoa, G. (2020). PLEI 2019-2034, Avance Plei Capítulo Amazonía. Plan Estratégico Institucional.

Universidad Nacional de Colombia (2021). Dirección Nacional de Planeación y Estadística. Plan Estratégico Institucional PLEI 2034, Versión 1.0 V3. Formulación Colectiva del Primer Plan Estratégico Institucional de la Universidad Nacional de Colombia con Horizonte al 2034.

Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales. Oficina de Planeación y Estadística (2021). Consolidado de Municipios de Procedencia de Estudiantes Matriculados.

Universidad Nacional de Colombia. Cardona Meza, L.S. Hernández Pérez, Y.H. (2021). Encuentro Pertinencia, Liderazgo, e Impacto en la Sociedad. Grupo de Trabajo 1, Liderazgo e Incidencia en lo Público.