

## FASE II: ANÁLISIS TÉCNICO DE TENDENCIAS

### OBJETIVOS 8 Y 9

### SEDE MANIZALES

Objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos trabajados:

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

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

**Sede:** Manizales

**Fecha del documento:** 13 de julio de 2020

**Líder Responsable de Sede:** Uriel Bustamante Lozano

**Rol:** Profesor asociado en Dedicación Exclusiva

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

Celular: 311 749 00 22

Auxiliar: Angela María Orozco Marín

## PRESENTACION

La dinámica actual de la Universidad Nacional de Colombia, en un mundo competido y globalizado, y en el que existen grandes necesidades y profundas preocupaciones, le exige cada vez más estar contextualizada para proyectar propósitos de vanguardia.

El Sistema de Planeación de la Universidad como “el conjunto de talentos, capacidades, instrumentos, procesos, recursos, instancias y autoridades que se articulan adecuadamente con el propósito de planear y gestionar el desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo, garantizando el cumplimiento de los fines institucionales”, asume el liderazgo de formular el Plan Estratégico Institucional (PLEi), en el cual se articulan la visión, las políticas, los ejes estratégicos, los objetivos y las grandes metas que orientarán el desarrollo institucional en el largo plazo.

Lo anterior, implica que la formulación y ejecución, se haga a partir de una adecuada planificación y participación de los beneficiarios y con claras probabilidades de incidir en la realidad que se pretende mejorar.

De estos referentes se asumió el trabajo de la **Fase II: Análisis Técnico de Tendencias**, respecto a los objetivos 8 y 9 planteados en la primera fase de diseño del PLEi.

De igual manera, se atiende a la sugerencia de la guía PLei, respecto a iniciar “esta Fase con un ejercicio de aprendizaje y comprensión del pasado y de observación del presente, en el que la función inicial del equipo de expertos y líderes de sede será compilar la información clave y realizar el estado del arte de los aspectos que abarca cada objetivo o agrupación de objetivos estratégicos”

## 1. ASPECTOS MINIMOS A ABORDAR POR OBJETIVO

### Objetivo 8

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

1	Políticas, estrategias y objetivos de crecimiento e impacto nacional y regional de la Universidad Nacional
2	Establecer la estrategia y los proyectos específicos de transformación institucional de la Universidad Nacional en correspondencia con el modelo de crecimiento definido y que incluya el tema de la transformación digital y el desarrollo regional
3	Plan Maestro de Infraestructura Física y Tecnológica
4	Definir una estrategia de financiación sostenible de largo plazo para la Universidad, que se articule con el Sistema Universitario Estatal y se sustente en un marco de gastos de mediano plazo (a 2034) que incluya funcionamiento, inversión y servicio de la deuda, adoptando el Catálogo Integrado de clasificación presupuestal
5	Desarrollar un análisis de riesgo estratégico institucional y el plan de gestión del riesgo
6	Priorización de estrategias y hoja de ruta para el desarrollo institucional sostenible

### Objetivo 9

OBJETIVO 9: Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.	
1	Basado en los diagnósticos existentes y lo establecido para la transformación institucional y digital definir la estrategia de transformación de la cultura y el clima organizacional
2	Definir las políticas y estrategias para la formación en la integridad y ética en toda la comunidad universitaria y los mecanismos para evaluar los avances logrados en ese sentido
3	Establecer la política y estrategia de comunicaciones internas priorizando el diálogo directo, la generación de confianza y la afectividad
4	Establecer la política y estrategia de gestión patrimonial tangible e intangible
5	Evaluar los logros y ajustar el plan anticorrupción con un horizonte de 14 años
6	Evaluar y ajustar el sistema permanente de rendición de cuentas a la comunidad académica y a la sociedad en general
7	Priorización de estrategias y hoja de ruta para el desarrollo de la cultura de comunicación, memoria, patrimonio integridad y ética

## 2. ESTRUCTURACIÓN Y ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Con base en los lineamientos definidos por la **GUÍA METODOLÓGICA PARA ORIENTAR LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 - 2034**, la Fase II: Análisis Técnico de Tendencias, en lo referente a los objetivos 8 y 9 se ha desarrollado conforme a los propósitos sugeridos desde los aspectos mínimos a abordar por cada objetivo estratégico otorgando un alto nivel de importancia a la información de contexto de la sede, con el fin de consolidar el diagnóstico y exploración de alternativas de futuro.

Desde diferentes estrategias de levantamiento de información se ha pretendido abordar las perspectivas y orientaciones con proyección 2034 de la Sede Manizales

a partir de la experiencia de las dependencias y en general de diversos actores tanto internos como externos, que desde una mirada compartida de lo que ha sido y podría ser la materialización de los ejes misionales de la Universidad Nacional de Colombia permita plantear acciones y estrategias que establezcan líneas de pensamiento enfocadas en el desarrollo institucional en clave del beneficio social, la sostenibilidad y el impacto a nivel local regional y nacional, bajo principios de integridad y ética.

De esta manera, centrados en reconocer y comprender los problemas y necesidades del entorno se busca apuntar no solo al posicionamiento institucional en términos académicos; si no también a la transformación organizacional de una institución con alta capacidad para la articulación de sus ejes misionales en función de la construcción de nación y el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades a las que impacta y con las que interactúa permanentemente

En tal sentido, las etapas que se relacionan a continuación muestran la dinámica bajo la cual se han abordado los objetivos 8 y 9, y que estructuran la línea base de los objetivos:

### **2.1. Construcción de línea base objetivos 8 y 9.**

De acuerdo con los aspectos mínimos a abordar definidos en la Guía Metodológica para cada uno de los objetivos referidos, se realizó una matriz (**Ver Anexo 1**) para la identificación de elementos que permitieran una caracterización inicial de la sede en torno a los intereses de los objetivos 8 y 9, y a partir de esto establecer la ruta para el levantamiento de información

Esta matriz se ha ido retroalimentando en diferentes momentos y actualmente cuenta con la identificación de los aspectos que se relacionan a continuación:

- a) Referentes institucionales a nivel de sede (proyectos, dependencias, responsables, programas, procesos y procedimientos)
- b) Antecedentes documentales: informes, publicaciones, diagnósticos u otros
- c) Identificación de agentes internos y preguntas asociadas
- d) Identificación de agentes externos y preguntas asociadas
- e) Asociación con otros objetivos del PLei y sus aspectos mínimos a abordar

A través de la identificación de los elementos mencionados en los literales a y b, se logró rastrear documentación relevante para la definición del contexto de la sede con base en las pautas tomadas de los aspectos mínimos a abordar, lo cual permitió contrastar los referentes conceptuales con la realidad de la sede y explorar diversas perspectivas respecto a lo organizacional de manera que se contara con un insumo para la formulación de preguntas y el diseño de instrumentos de recolección de información y propuestas para la interacción con los agentes internos y externos para profundizar en los temas requeridos. Dentro de esto se rescatan los aportes del Proyecto estratégico Institucional Transformación Digital U.N 2030, el Compromiso Ético, los lineamientos del Sistema Nacional de Gestión y Patrimonio Documental de la Universidad Nacional de Colombia y el Plan de Acción de Sede 2019–2021 Programa 3+2.

El último cobra gran importancia ya que se constituye en el referente institucional de diagnóstico de la sede más reciente y desde allí se empezaron a trazar distintas relaciones entre objetivos, dependencias, proyectos y procesos para ampliar el contexto de la sede en cuanto a transformación organizacional, infraestructura, integridad, ética, cultura y comunicación.

Igualmente, la información se ha ido consolidando a partir de la construcción de otras matrices como las que se amplían en los numerales 2.3.2 LA RELACION ENTRE LOS ASPECTOS QUE ESTRUCTURAN LOS OBJETIVOS Y LAS DEPENDENCIAS y 2.3.3 CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS INSTANCIAS ACADEMICO ADMINISTRATIVAS.

## 2.2. Relación entre objetivos PLEI

En esta etapa se estableció de manera detallada la relación entre los demás objetivos contemplados en el marco del proceso de formulación del Plei 2034 y los objetivos 8 y 9 a través de la asociación de cada uno de sus criterios (**Ver Anexo 2**); donde se encontró que todos los objetivos guardan relación en mayor medida con los siguientes criterios

- 8.1 Políticas, estrategias y objetivos de crecimiento e impacto nacional y regional de la Universidad Nacional

- 8.2 Establecer la estrategia y los proyectos específicos de transformación institucional de la Universidad Nacional en correspondencia con el modelo de crecimiento definido y que incluya el tema de la transformación digital y el desarrollo regional
- 9.1 Basado en los diagnósticos existentes y lo establecido para la transformación institucional y digital definir la estrategia de transformación de la cultura y el clima organizacional
- 9.2 Definir las políticas y estrategias para la formación en la integridad y ética en toda la comunidad universitaria y los mecanismos para evaluar los avances logrados en ese sentido

### 2.3 Levantamiento de información diagnóstica

Esta etapa se acoge al Capítulo II. Estado actual, diagnóstico de la Sede Manizales del actual Plan de Acción de la Sede Manizales *Programa 3+2* y a la estructura interna académico administrativa de la Sede definida en el Acuerdo 165 de 2014 del Consejo Superior Universitario, para desde allí establecer diferentes conexiones entre los objetivos que se persiguen por las diferentes instancias de la Universidad y sus perspectivas de desarrollo a través de elementos de análisis como la misión, visión y funciones de las Direcciones y oficinas, así como los fines de los proyectos de inversión adelantados actualmente, en relación con los objetivos 8 y 9 del PLei 2034.

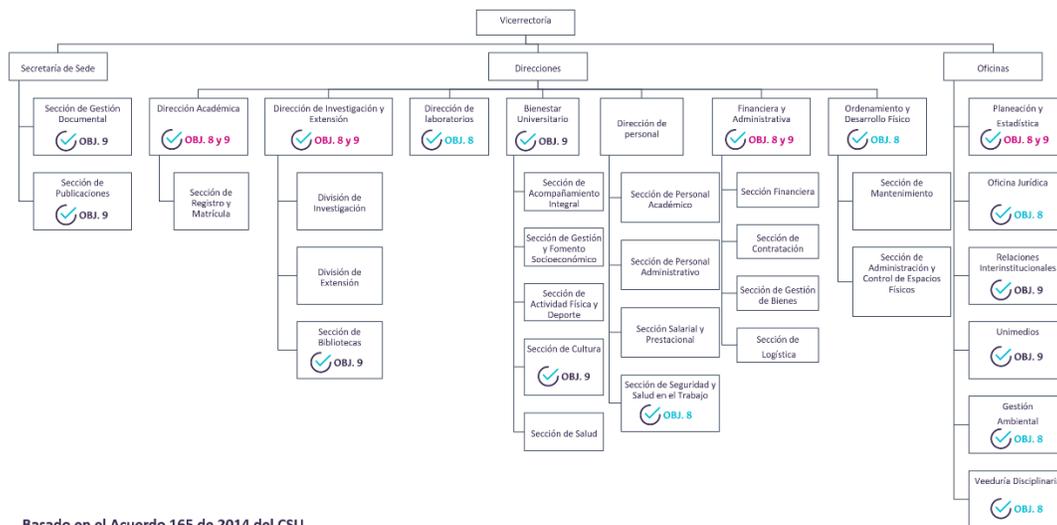
En tal sentido, y como caracterización inicial se cuenta con algunas gráficas y documentos que evidencian estas relaciones así:

#### 2.3.1 Estructura interna académico administrativa de la Sede Manizales Vs. Objetivos 8 y 9

Esta gráfica pretende evidenciar que los propósitos perseguidos por los objetivos 8 y 9 guardan una relación especial con cada una de las dependencias (Secretarías, Direcciones, Oficinas y Secciones) que componen la estructura académico-administrativa de la sede, y que solo mediante el

dialogo con quienes dirigen y operan al interior de ellas será posible proyectar un escenario futuro pero realista y contextual.

Para definir la relación con cada uno de los objetivos se tuvieron en cuenta las funciones asociadas a cada una de las dependencias establecidas en el Acuerdo 165 de 2014 del Consejo Superior Universitario; y desde allí se obtuvo la relación de los fines de 6 dependencias con el Objetivo No. 8; de 7 dependencias con el Objetivo No. 9 y de 4 dependencias que se asocian paralelamente a los fines de ambos objetivos PLei.



Basado en el Acuerdo 165 de 2014 del CSU

Gráfica No. 1 Elaboración propia

### 2.3.2.LA RELACION ENTRE LOS ASPECTOS QUE ESTRUCTURAN LOS OBJETIVOS Y LAS DEPENDENCIAS

La relacion entre los aspectos que estructuran los objetivos y las dependencias se constituye en un referente de atención, esta articulación se comprende como una técnica o herramienta más de levantamiento de información, pero que además posibilita evidenciar un conjunto de acciones de gestión y administración académica al interior de la universidad. En ese orden de ideas, posibilita intuir como un conjunto integrado de tareas

posibilitan procesos de gestión y dirección al dar cuenta de la razón de ser como institución desde su estructura académico-administrativa.

“Su quehacer presente y futuro, el diagnóstico de su situación actual, los desafíos que enfrenta, y las acciones estratégicas que emprende para darles solución con resultados concretos” (Aktouf, 1994, p. 45), éste conjunto de tareas de gestión son desarrolladas, bajo el impulso que proporcionan las demanda por parte de la comunidad académica y la sociedad (enmarcados en los 10 objetivos del PLei), se encuentran articuladas a una estructura interna académico administrativa, lo que define su posicionamiento estratégico.

La articulación de aspectos por objetivo con la estructura académico administrativa debe ser entendida desde un

... conjunto de tareas y procesos organizativos basados en saberes y conocimientos particulares *de cada instancia*, los cuales son puestos en marcha por la alta dirección con la colaboración de los miembros de la propia entidad, y tiene como propósito apoyar las acciones de diseño, desarrollo, instrumentación, seguimiento y evaluación de las tareas” (Aktouf, 1994, p. 67)

Que de manera particular emprende la universidad con el objeto de lograr los resultados esperados. Por tal motivo, a través de la construcción del documento denominado Matriz Aspectos por dependencias (**Ver Anexo 3**) se buscó ampliar la relación entre los aspectos que estructuran los objetivos y las dependencias a partir de sus funciones, objetivos, misión y visión, según lo tuvieran definido bien sea desde el nivel Sede o desde el nivel Nacional; encontrando para dependencias como Unimedios y Bienestar Universitario una visión prospectiva hacia 2030 y 2034 respectivamente, llamando la atención sobre aspectos como el liderazgo y la innovación frente a la información, divulgación y difusión del conocimiento y gestión de contenidos para la formación de opinión pública; y por otra parte sobre la necesidad de programas pertinentes a los intereses y necesidades de los

estamentos que conforman la comunidad universitaria. Apoyado en un equipo humano cualificado y suficiente, en espacios y escenarios adecuados y en entornos universitarios saludables, trabajando de manera articulada con instancias académicas y administrativas, consolidando la educación inclusiva y la convivencia universitaria; lo cual se articula armónicamente con los objetivos del PLei a 2034.

Dentro de este proceso de identificación es importante resaltar el vínculo que guardan las funciones, procesos y proyectos liderados por la Dirección Académica, la Dirección de Investigación y Extensión, la Dirección Financiera y Administrativa y la Oficina de Planeación y Estadística con el desarrollo de los objetivos 8 y 9 con un sustento particular en las siguientes funciones:

1. Implementar las políticas y reglamentaciones expedidas por el nivel nacional para la consolidación y articulación de los programas académicos, los procesos de investigación y extensión de la Universidad, los asuntos financieros y administrativos, y la planeación y estadística.
2. Apoyar y asesorar los procesos de autoevaluación, acreditación y evaluación para el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo de los programas curriculares ofrecidos en la sede.
3. Participar en la formulación de propuestas de política académica para la sede.
4. Articular la investigación y extensión con la formación académica en la sede.
5. Asesorar, gestionar, direccionar y acompañar el desarrollo de los procesos financieros de la sede en coordinación con las unidades administrativas de las facultades y demás dependencias.
6. Participación en los procesos de planeación de la Universidad.
7. Apoyar y coordinar la formulación, registro, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión de la sede.
8. Producir, procesar y divulgar indicadores y estadísticas de la sede.

9. Realizar estudios que produzcan información requerida como insumo para la toma de decisiones de la dirección de la sede.
10. Participar, bajo la coordinación de la Dirección nacional de planeación y estadística, en los procesos de rendición pública de cuentas.
11. Participar en la elaboración de los planes de desarrollo territorial del campus y demás instalaciones de la sede.
12. Gestionar el sistema de calidad en la sede en coordinación con la Vicerrectoría general.

Toda vez que es a partir de la operación y organización de estas dependencias desde donde se liderará y pondrá en ejecución cualquier propuesta o herramienta de planeación a largo plazo.

De manera complementaria y en función de identificar y orientar desde donde se toman las decisiones institucionales antes, durante y después de la ejecución de los programas y proyectos, se elaboró la matriz de análisis interno proyectos de inversión 2019–2021 (**Ver Anexo 4**), la cual relaciona los proyectos de inversión de la administración actual con las dependencias que los lideran y sus objetivos, resultados esperados y metas, con los objetivos 8 y 9 del PLei desglosados en sus diferentes aspectos, hasta llegar a los programas establecidos en el Plan de Acción de Sede 2019–2021. De forma tal que al hacer este recorrido se establezca un hilo conductor tanto entre los distintos ejercicios de planeación que ponen sobre la mesa las intenciones y proyecciones de la sede, como entre los agentes que interviene en ella materializando progresivamente las alternativas de solución que se han venido planteando y priorizando para la sede en los últimos años.

Aquí se evidencia nuevamente el carácter patagónico de dependencias como la Oficina de Planeación y Estadística; la Dirección Académica y la Dirección de Investigación y Extensión; y aparecen como parte sustantiva del desarrollo y proyección de la sede otros agentes internos como la Dirección

de Bienestar Universitario, Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Físico, Sistema de Gestión Ambiental, Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y Dirección de laboratorios, que a la luz de los objetivos y metas de los proyectos de inversión que lideran guardan una relación directa con los aspectos abordados por los objetivos 8 y 9 del Plei, y de manera reiterativa con los que se muestran a continuación:

8.1 Políticas, estrategias y objetivos de crecimiento e impacto nacional y regional de la Universidad Nacional

8.2 Establecer la estrategia y los proyectos específicos de transformación institucional de la Universidad Nacional en correspondencia con el modelo de crecimiento definido y que incluya el tema de la transformación digital y el desarrollo regional

8.3 Plan Maestro de Infraestructura Física y Tecnológica

8.5 Desarrollar un análisis de riesgo estratégico institucional y el plan de gestión del riesgo

9.1 Basado en los diagnósticos existentes y lo establecido para la transformación institucional y digital definir la estrategia de transformación de la cultura y el clima organizacional

9.2 Definir las políticas y estrategias para la formación en la integridad y ética en toda la comunidad universitaria y los mecanismos para evaluar los avances logrados en ese sentido

9.3 Establecer la política y estrategia de comunicaciones internas priorizando el diálogo directo, la generación de confianza y la afectividad

9.6 Evaluar y ajustar el sistema permanente de rendición de cuentas a la comunidad académica y a la sociedad en general

Lo anterior, en síntesis, persigue el propósito de dar a conocer el quehacer de la universidad, y sus propósitos institucionales hacia el exterior y el interior de ella misma, desde su estructura.

### **2.3.3. CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS INSTANCIAS ACADEMICO ADMINISTRATIVAS.**

Con el fin de profundizar en estas relaciones y aproximarnos al *dónde estamos y de dónde venimos*, es estratégico tener presente las tareas fundamentales de las instancias que estructuran la organización académico administrativa, su razón de ser, ello posibilita en prospectiva responder a la pregunta de qué hacer y por qué hacer, desde la capacidad y pertinencia de respuesta que se tiene institucionalmente. Como aproximación inicial a este aspecto se consideran los insumos arrojados por la Matriz Aspectos por dependencias (**Ver Anexo 3**) descritos en el punto anterior. Sin embargo, se requiere de información más amplia que esta siendo compilada y sistematizada a partir de un Instrumento de recolección diseñado para los agentes internos (**Ver Anexo 5**) y que se fortalecerá aun más con la implementación de una Matriz DOFA por dependencia en función de los objetivos 8 y 9 según corresponda.

### **2.3.4 PREGUNTAS POR ASPECTO Y ORGANIZACIONAL**

La estrategia de formulación de preguntas, sin duda posibilita un levantamiento de información importante respecto al futuro y las expectativas que atienen lo actores internos y externos a la Universidad; su planteamiento es producto de los aspectos que articulan los objetivos, y su intencionalidad es la proyección de una universidad vista en el futuro.

Las preguntas caracterizaran la construcción futura de la universidad, a través de sentidos y significados que emergen en la interacción con conocedores y expertos.

Las preguntas que se dirigen a los actores internos, se presentan como alternativas de solución, representan condiciones de equilibrio, al crear la necesidad de una visión de futuro de la Universidad (**Ver Anexo 5**).

Las preguntas que se dirigen a los actores externos crean la necesidad de una visión de universidad, que posibilite evidenciar directrices, tendencias (**Ver Anexo 6**).

De acuerdo con las preguntas formuladas para cada uno de los objetivos y los agentes tanto internos como externos identificados en relación con cada uno de los objetivos, se diseñaron instrumentos de recolección de información dirigidos a diferentes dependencias de la sede y entidades externas considerando su naturaleza e interacción con la Universidad y el desarrollo de sus funciones misionales, los cuales fueron enviados para su diligenciamiento a través de formularios de Google desde la Oficina de Planeación y Estadística.

Una vez recibida y sistematizada esta información, es importante brindar un contexto de la población de la cual se recibieron las respuestas que permitieron identificar las aproximaciones a los objetivos 8 y 9 en esta fase del proceso, considerando que es desde el contexto y la experiencia propia de estos agentes desde donde se determina el carácter de su prospectiva de Universidad, ya sea desde lo funcional u organizacional, o desde lo académico, investigativo y de proyección social.

## CONTEXTO DE LOS AGENTES INTERNOS PARTICIPANTES

Inicialmente, desde el nivel interno de la sede se contó con la participación de diferentes agentes de las dependencias mencionadas en la siguiente gráfica:



*Gráfica. Agentes Internos participantes. Elaboración propia*

Con quienes se establecieron referentes para el levantamiento de información respecto a los siguientes componentes, derivados de los Aspectos Mínimos a abordar establecidos en el Guía Metodológica PLEI para los Objetivos 8 y 9, así:



*Componentes del Objetivo 8 indagados con agentes internos. Elaboración propia*



*Componentes del Objetivo 9 indagados con agentes internos. Elaboración propia*

Con base en estos referentes, y de acuerdo a su relación con los aspectos mínimos de los objetivos 8 y 9 los agentes internos compartieron su experiencia y noción de la línea en la que deberían darse los avances institucionales a 2034.

Como información de contexto se les solicitó que describieran los objetivos y componentes de los procesos liderados a la luz de los ejes misionales de la Universidad de donde fue posible identificar algunos elementos relevantes que a partir de la función propia de estas dependencias y procesos guardan relación directa con el propósito de los objetivos 8 y 9, los cuales son:

- Integración de los sistemas de gestión
- Racionalización y simplificación de trámites y servicios
- Articulación del Sistema de Gestión de Calidad-SGC y los procesos de Autoevaluación y Acreditación
- Gestión del Riesgo
- Toma de decisiones con base en procesos de evaluación y mejoramiento continuo
- Mecanismos para la eficacia, oportunidad y transparencia de los procesos de gestión

- Transformación digital
- Seguridad Informática y Seguridad de la Información
- Incorporación de la dimensión ambiental en el quehacer institucional desde los ejes misionales, hasta los procesos estratégicos y de apoyo a la gestión
- Desarrollo sostenible de los Campus de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, a través de procesos estratégicos, operacionales, educativos, tecnológicos y culturales
- Diseño e implementación de política académicas, de investigación y extensión
- Innovación, propiedad intelectual y transferencia tecnológica
- Innovación académica
- Administración de los sistemas de información que apoyan el proceso de formación
- Acompañamiento académico a los estudiantes de pregrado y posgrado
- Fomento de procesos de enseñanza y aprendizaje sostenibles articulados con los diferentes niveles de formación
- Interdisciplinariedad
- Presencia y visibilidad de la Universidad a nivel territorial a través de su oferta académica y el trabajo en red
- Fortalecimiento del tejido institucional
- Relacionamiento con el entorno
- Incidencia en la política pública a nivel local, regional y nacional

Elementos, que constatan la importancia de encontrar en estos agentes los aliados principales para la viabilidad del proyecto 2034, basados en el mejoramiento de la gestión y la transformación institucional.

Asimismo, se les solicitó que relacionaran las dependencias con las cuales interactuaban para el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de evidenciar las cercanías y distancias entre los fines y procesos llevados a cabo por las distintas instancias de Sede, quienes en su mayoría se identificaron en interacción con los procesos de gestión aplicables a la sede (21). Sin

embargo, se resalta en mayor medida la interacción con las siguientes dependencias:

- Dirección de Investigación y Extensión
- Dirección Académica
- Facultades
- Vicedecanaturas Académicas
- Direcciones de programas curriculares y Departamentos
- Oficina de Planeación y Estadística
- Sección de Contratación

Igualmente, se reconoce la interacción con diversas instancias y Direcciones de nivel central como la Vicerrectoría Académica, las Direcciones Nacionales de Programas de pregrado y posgrado, la Vicerrectoría de Investigación, la Dirección Nacional de Investigación y Laboratorios, la Dirección Nacional de Extensión, Innovación y Propiedad Intelectual y Planeación Nacional

### **CONTEXTO Y RELACIÓN DE LOS AGENTES EXTERNOS CON LA UNIVERSIDAD**

Por otra parte, en cuanto a los agentes externos de los cuales se logró obtener su percepción frente a la relación con la Universidad a partir de los criterios derivados de los Objetivos 8 y 9 del PLEI 2034, se contó con la participación de diversas entidades que desde diferentes niveles de sus organizaciones mantienen relacionamiento con universidades de la región y resaltan el papel de la academia en articulación con el sector productivo como alternativa de desarrollo. Esto, a través de mecanismos manifiestos como convenios y contratos enfocados principalmente en la dimensión técnica e investigativa, pero además en articulación con el ámbito de la formación a través de las modalidades de prácticas y pasantías de las Instituciones.



*Gráfica. Agentes Externos participantes. Elaboración propia*

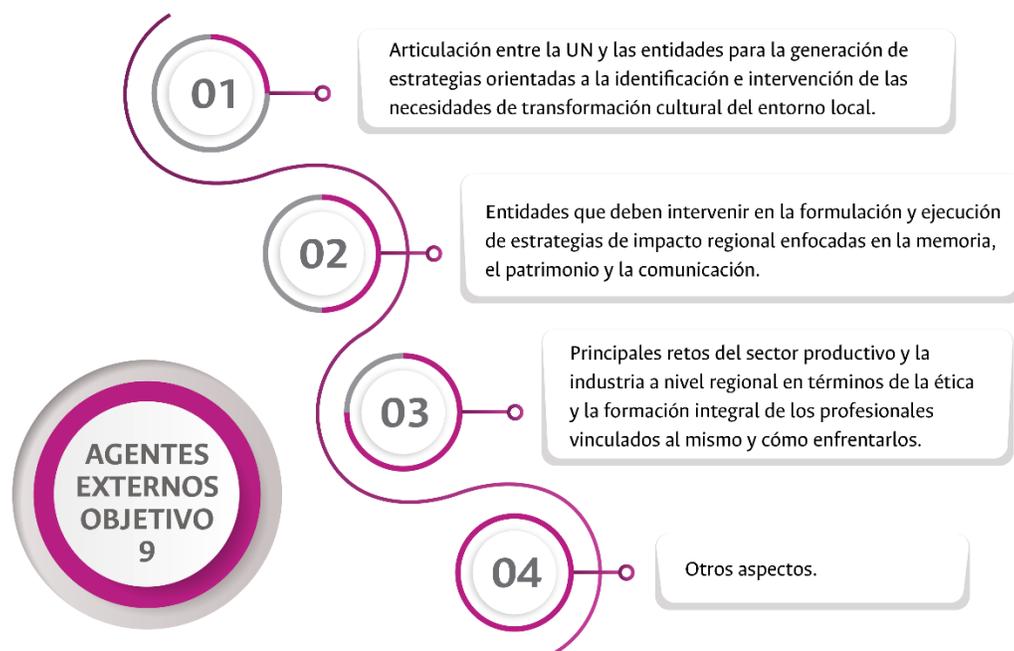
Igualmente, desde sus propósitos organizacionales comparten enfoques orientados al desarrollo de la ciudad y la región a partir de iniciativas con prospectiva, CTel, mejoramiento de las condiciones de la calidad educativa, la sostenibilidad y a competitividad, entre otros.

Además, coinciden, en la importancia de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales en términos de su rol como actor dinámico, participativo y constructor de escenarios posibles para la ciudad y la región, y con esto en la necesidad de ampliar su liderazgo, proyección, incidencia y relacionamiento con las comunidades.

Con estos agentes se indagó específicamente sobre los siguientes componentes, derivados de los Aspectos Mínimos a abordar establecidos en el Guía Metodológica PLEI para los Objetivos 8 y 9



*Componentes del Objetivo 8 indagados con agentes externos. Elaboración propia*



*Aspectos del Objetivo 9 indagados con agentes externos. Elaboración propia*

### 2.3.5 MESAS DE TRABAJO.

Hacer una “diagnosic de cómo está la Universidad en cada uno de los objetivos estratégicos. Es decir, cuáles son las problemáticas allí, junto con sus causas y efectos, población afectada, zona donde se ubica la población afectada y análisis de participaciones que corresponde a los actores que se encuentran involucrados dentro de la temática tratada y su respectivo rol dentro de la misma. Para la estructuración de los problemas se puede usar cualquiera de las metodologías disponibles como MAPP (Método Altadir de Planificación Popular), marco lógico, entre otras”. Guía Plei.

## 3. RESULTADOS OBTENIDOS POR ASPECTO

Se abordaron los criterios establecidos por la **GUÍA METODOLÓGICA PARA ORIENTAR LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019 – 2034** para los objetivos, según el Anexo 1 – Aspectos mínimos a abordar por cada objetivo estratégico, pero desarrollando un enfoque si se quiere conceptual, que permita orientar el horizonte de búsqueda que se pretende, así:

### Objetivo 8

A continuación, se presentan algunas aproximaciones de acuerdo a cada uno de los aspectos mínimos a abordar, construidas tanto a partir de referentes bibliográficos, normativos y documentales, como a través de instrumentos de recolección de información dirigidos a diferentes agentes de carácter interno y externo.

1. Políticas, estrategias y objetivos de crecimiento e impacto nacional y regional de la Universidad Nacional.

Desde los años 90 para acá se ha insistido de sobremanera en que las políticas de educación superior redefinan el vínculo de las universidades con la sociedad, abarcando cada uno de sus objetivos misionales y sus formas de financiamiento. “De esta manera, en términos de la docencia, se planteó su funcionalidad a los nuevos requerimientos del mercado, en tanto que la vinculación con el sector productivo –en especial el empresarial– y la aplicabilidad del conocimiento se consideraron como parte las orientaciones para las investigaciones que se realizan en su seno, en otros términos se planteó la pertinencia de ellas”.

Una revaloración del papel que juega la universidad en su entorno, encuentra su causa en la percepción y la teorización de una sociedad del conocimiento, y en la relevancia de las dimensiones local y regional, consolidándose así como un actor fundamental para el desarrollo de sus regiones.

En este contexto, la Universidad diseñó e implementa un conjunto de estrategias que intentan dar respuesta a las nuevas demandas sociales y económicas; los proyectos y sus alcances han sido muy variados, por lo que es importante conocer las experiencias realizadas hasta ahora.

Analizar y reflexionar sobre temas centrales del quehacer cotidiano de la universidad considerando la relación que guarda con el desarrollo, la cual ha sido objeto de múltiples interpretaciones desde las perspectivas teóricas que sobre la sociedad existen. Sin duda, las perspectivas del desarrollo social condicionan los conceptos sobre las instituciones educativas, y así se modifican también las nociones sobre su relación con el desarrollo.

¿Cómo definir el papel de las universidades en el proceso de desarrollo?  
¿Cuál es el sentido de las propuestas formuladas por los organismos que influyen sobre el quehacer de las universidades? ¿cuáles son las condiciones que se requieren para orientar a las universidades en la búsqueda de un rol más decisivo para el desarrollo?

Los nuevos actores y circuitos que se conforman en la producción y apropiación del conocimiento, la masificación de la educación, la cultura de la virtualidad, la globalización, el respeto a las culturas y protección de la diversidad, la democracia y la sostenibilidad ambiental, son elementos que se arraigan cada vez más en los desarrollos sociales.

Hoy día se reconoce a la educación como el principal instrumento para el desarrollo de los países, el crecimiento de las economías, el aumento de la productividad y para superar el abismo que separa a los países desarrollados de aquellos en vías de desarrollo. Por ello las transformaciones que surgen en la sociedad afectan el hacer universitario y se constituyen en insumos para el análisis de la pertinencia, impacto y calidad de la educación superior.

Hoy en día es claro que se avanza en la instauración de un sistema de producción de conocimiento distribuido, en la medida en que se han incorporado nuevos escenarios y formas de hacer la investigación; se ha pasado de un esquema tradicional centrado en la Universidad, como principal agente en la producción de conocimiento, a un esquema donde se incluyen diversos actores en diversas modalidades.

Bajo este nuevo contexto, la Universidad deberá generar estrategias y modelos que le permitan posicionarse en la formación de profesionales investigadores hábiles en el uso y aplicación de conocimiento de manera universal.

El abordaje de este aspecto en relación con el nivel interno de la Sede, se realizó en primer lugar a partir de los procesos, programas, proyectos, estrategias y/o actividades para la integración con el entorno y el desarrollo local y regional articulado a los ejes misionales de la universidad, de donde emergió la importancia de los proyectos de inversión en cuanto a la promoción de las estrategias de transformación y desarrollo planteadas por las dependencias, brindando así múltiples beneficios que articulados a los ejes misionales propenden por la materialización de iniciativas en pro del

desarrollo e integración con el entorno. Entre las iniciativas adelantadas actualmente se destacan El Programa de Innovación y Desarrollo Pedagógico, los Procesos de autoevaluación y acreditación, las políticas de investigación y extensión, y algunos cursos enfocados en afianzar la relación con el entorno (empresas de carácter local, nacional e internacional e instituciones públicas de diversos sectores) y la incidencia de la Universidad en las comunidades como Cursos Empresa FIA, Cátedra Novus y Taller Interdisciplinar.

En el sentido de la formación, se reconoce que el ejercicio profesional de los egresados de la Sede, principalmente de aquellos que cuentan con vinculaciones laborales a nivel local permite ampliar la visibilidad y potenciar la incidencia de la Universidad en la región; acompañada de los procesos de Educación Continua y del papel de la comunicación y de los medios de difusión institucionales disponibles como mecanismo y posibilidad de interacción con el entorno.

Este aspecto también fue abordado a la luz de las perspectiva de los agentes externos con el fin de evidenciar la participación en el desarrollo de proyectos o estrategias (extensión, convenios, redes, entre otros) conjuntas con la UN, donde concretamente se hace referencia a procesos recientes, incluso vigentes como: Manizales Ciudad del aprendizaje UNESCO, Manizales Más, Caracterización de la demanda eléctrica para el desarrollo de programas de eficiencia energética en el municipio de Mitú (2019), Evaluación de potencial solar en la Dorada Caldas, el Primer encuentro nacional de eficiencia y el Observatorio de Infraestructura de Caldas. Lo cual permite esbozar que hay una dinámica activa de interacción con el sector productivo de la región, y que a partir de las experiencias y aprendizajes consolidados en este camino pueden generarse lineamientos para afianzar en la incidencia territorial de la Universidad bajo los parámetros de cumplimiento de los ejes misionales.

En continuidad con el punto anterior, se destaca que existen mecanismos para el fortalecimiento de la relación entre las entidades y la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, y que su ejecución es viable; sin

embargo, se hace énfasis en la dificultad operativa que se debe enfrentar por cuenta de la tramitología y las múltiples instancias de decisión y verificación por las cuales deben pasar, lo cual ralentiza los procesos y desestimula la interacción con la Universidad, a pesar de reconocer su potencial y pertinencia para impactar en la región en términos de su capacidad instalada y la generación de conocimiento. Bajo esta misma orientación, sobresalen otros elementos como la visión sobre el territorio y el mejoramiento de la comunicación estratégica, donde la relación entre la academia y los gremios es fundamental en aras de movilizar procesos de fortalecimiento territorial, para los cuales se reclama la necesidad de integrar el conocimiento generado en las universidades con la realidad de la ciudad y del sector público y privado.

Desde este mismo aspecto se planteó pensar sobre las prácticas y/o estrategias para garantizar el crecimiento de la Universidad bajo criterios éticos y de comunicación asertiva, lo cual convocó la perspectiva de los agentes internos en términos del fomento y la aplicación permanente del Compromiso Ético Institucional en todos los estamentos, conducente a la generación de prácticas de calidad en la gestión universitaria alineadas con los principios de: transparencia, equidad, justicia, responsabilidad, rectitud, inclusión y excelencia académica. Donde la ética se constituye en un componente vital que en términos operativos debe ser acompañado por parte de los comités de ética tanto de sede como de nivel Central, así como desde Bienestar Universitario.

Sin duda, la comunicación es valorada ampliamente como un componente estratégico tanto para el desarrollo como para la transformación institucional, dado que involucra dimensiones esenciales para el cumplimiento de las funciones de la Universidad como la formulación de políticas universitarias, la promoción y divulgación de programas, proyectos, actividades y resultados interna y externamente; la generación de estrategias de articulación entre sedes y articulación con actores externos, la conformación de redes e incluso la revisión y actualización de la oferta académica. Lo anterior, no en un sentido exclusivo del relacionamiento, sino

también en clave de la optimización de la inversión y los recursos disponibles.

Asimismo, hablar de comunicación asertiva refiere el vínculo con la identidad y unificación del mensaje que se desea transmitir desde la sede y su posicionamiento a través de los contenidos generados y la efectividad de los mismos soportados en los principios de transparencia y equidad.

Así, en el marco del dialogo establecido con el nivel externo, fue posible que algunas de las prácticas y/o estrategias en las que se ven materializados los intereses de crecimiento de las instituciones bajo criterios éticos y de comunicación asertiva se han constituido y podrían afianzarse a través del mejoramiento y generación de estrategias tales como:

- Convenios de investigación, capacitación y estudios
- Desarrollo de proyectos e iniciativas colaborativas
- Participación de la empresa en grupos de investigación
- Eventos sectoriales
- Prácticas empresariales tanto de pregrado y posgrado
- Trabajo articulado universidad - empresa y trabajo con fondos de cooperación internacional

Además, las acciones o instrumentos necesarios para el crecimiento de la Universidad se asocian con la actualización de la infraestructura tecnológica, y con esto la digitalización, automatización y virtualización de las actividades académicas y administrativas. Esto aunado a la inversión en laboratorios e investigación, y la diversificación y acceso a fuentes de financiación regionales, nacionales e internacionales.

Otra de las preocupaciones de este *Aspecto Mínimo* del *Objetivo 8*, corresponde al fortalecimiento de la formación integral y la interdisciplinariedad desde los ejes misionales de la Universidad para lograr procesos de formación científico, tecnológico, innovador, artístico y humanístico que contribuyan a la construcción de nación. Un asunto que bajo la mirada interna se relaciona con la articulación de políticas, lineamientos, programas y normatividad de los diferentes cuerpos

colegiados, instancias, direcciones y niveles institucionales para promover el trabajo colectivo y decisiones consensuadas en beneficio de los servicios misionales.

En primera instancia, hay que insistir en que los ejes misionales no son ejes paralelos, son ejes articulados que hacen parte de un mismo engranaje: la Universidad Nacional de Colombia como patrimonio de la nación. Docencia, investigación y extensión deben ser un círculo virtuoso que se retroalimente en su ejercicio práctico. (Agente Interno Sede Manizales)

En un sentido más amplio, frente a la aplicabilidad y curso de la formación integral y la interdisciplinariedad que incluye las características propias de desarrollo de lo científico, tecnológico, económico, social y cultural, aparece también la necesidad de replantear el funcionamiento mismo de la Universidad, en clave de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como componente transversal a todos los procesos y enfoques de la gestión universitaria.

Lo anterior, no será posible, si no se estimula desde el dinamismo de las políticas de nación y la política universitaria la coherencia y pertinencia de la inversión en el horizonte de construcción de nación con base en la investigación y la apropiación del conocimiento enfocado en la solución de problemas regionales; lo cual podría materializarse en Centros de Desarrollo Tecnológico, Programas Macro, Centros de Excelencia, entre otros. Esto, entendiendo que uno de los factores que ha impedido avances en esta dirección ha sido la centralización y la rigidez de una normativa pensada en la generalidad de la institución y no en las particularidades de la región; sobre todo cuando se trata de un modelo de Universidad por sedes con la responsabilidad de impactar territorios específicos del país.

Existen así diversas apreciaciones respecto a las responsabilidades y capacidades de acción de la Universidad en torno a la formación integral y la interdisciplinariedad, sin perder de vista los fines misionales, y es allí donde se anota que debe trabajarse en apuestas de largo plazo y superar la

celeridad e inmediatez, que en términos de proceso, impacto y apropiación real del conocimiento ha generado más pérdidas que aciertos. En esa medida, se recomienda incorporar modelos de asociación estratégicos para la vinculación con el entorno que además de potenciar los recursos propios de la institución aporten al desarrollo de las comunidades y el sector productivo. Por ejemplo,

En la FIA, como estrategia para fortalecer el círculo virtuoso de los ejes misionales, hemos optado por la creación de cursos interdisciplinarios, los cuales estén ligados al medio externo. De esta manera, se consolidan vínculos internos y se tienden puentes con el medio externo. Así, las problemáticas planteadas por empresas o comunidades, demandan el trabajo de la docencia en pregrado, de mano de la investigación y con proyección en la extensión. (Equipo Vicedecanatura, Facultad de Ingeniería y Arquitectura)

Los asuntos abordados por el *Aspecto Mínimo 1* implican también un acercamiento a la articulación de las políticas y estrategias de la universidad a los procesos de inclusión y democratización del acceso al conocimiento.

“En la universidad se deben realizar más discusiones en relación al balance que se debe tener entre democratización del conocimiento y la valoración de ese conocimiento con potencial beneficio económico que pueda promover más desarrollos” (Agente Interno, Sede Manizales)

En ese orden, a nivel interno se asume que la universidad cumple su responsabilidad y promueve políticas, programas, directrices y actividades para la inclusión y mantenimiento de los diferentes miembros de la sociedad para el acceso a la educación superior, mediante mecanismos específicos tales como los Programas de Admisión Especial (PAES) y Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (PEAMA). También se identifican otros mecanismo como los programas de bienestar universitario, el Sistema de Acompañamiento Académico, los procesos de orientación socio-ocupacional, los estímulos al desempeño académico, las vinculaciones de estudiantes a procesos académicos y administrativos bajo las modalidades de becarios o estudiantes auxiliares, los estímulos a la investigación manifiestos en convocatorias y la conformación de grupos y semilleros, el

Sistema Nacional de Bibliotecas, procesos editoriales, medios de difusión y comunicación, instancias como el Observatorio de Asuntos de Género y los Centros de Pensamiento, entre otros.

Lo anterior, de entrever como

El asunto de la inclusión tiene múltiples aristas, que van desde condiciones físicas diferenciadas a sociales, cognitivas, lingüísticas, culturales y regionales; así que lo primero es focalizar las acciones, reconociendo la existencia de dinámicas derivadas de accesos diferenciados a los recursos universitarios... generando acciones de diagnóstico de dichas condiciones diferenciadas de acceso y coordinar el desarrollo de estrategias diferenciadas de acción... (Agente Interno, Sede Manizales)

Que propicien un dialogo informado y contextualizado hacia la construcción participativa de la Universidad como proyecto de Nación.

La perspectiva de los agentes externos en este sentido, refiere la promoción del desarrollo sostenible, la inclusión y la democratización del acceso al conocimiento, a partir de múltiples dimensiones que van desde el aprovechamiento y potenciación de las practicas desarrolladas por las entidades en la región a partir de las capacidades técnicas y de infraestructura de la UN, hasta programas de Responsabilidad Social Empresarial en zonas no interconectadas, pasando por acuerdos de cooperación para ofertar educación continuada en la región; espacios de dialogo, conocimiento y aprendizaje compartido, donde la sociedad en general tenga la posibilidad de participar y aprender; y trabajo conjunto en zonas apartadas y poco desarrolladas y las comunidades, en aras de la identificación de necesidades de: Formación, fuentes de empleo, desarrollo de productos, empresarismo, cultura, entre otros. Estrategias que sin duda demarcan líneas de trabajo para la integración de la Universidad a las necesidades de la región y sobretodo la pertinencia de su acción en el territorio.

Lo cual induce el tipo de relaciones a establecer o fortalecer con las comunidades, el sector productivo y la industria para lograr aportar a la

construcción de soluciones contextualizadas en los territorios puesto que desde la Universidad es posible comprender que

En el medio externo están las dificultades reales y complejas, las cuales demandan soluciones integrales. En la Academia está la construcción de conocimiento y las fortalezas en la investigación científica y aplicada. En el sector productivo y en la industria están los recursos económicos. La alianza estratégica está en el trabajo conjunto desde el lugar donde cada uno es fuerte y en lograr apalancar los proyectos en comunidades, a través de los recursos económicos captados en esa construcción de alternativas viables. (Agente Interno, Sede Manizales)

Finalmente, entre otros aspectos mencionados por los agentes externos, se hace alusión a la conformación de grupos de investigación, estudio o debate con personal de las distintas entidades que promuevan diversas temáticas de desarrollo adecuándose al contexto particular de los territorios. Esto, más el desarrollo de iniciativas conjuntas bajo un principio de comunicación estratégica que vaya más allá de las fronteras inmediatas de las entidades, como los aspectos jurídicos, y propenda por modelos que permitan conectar mejor la necesidad del sector productivo hacia la producción de conocimiento en las universidades.

**2. Establecer la estrategia y los proyectos específicos de transformación institucional de la Universidad Nacional en correspondencia con el modelo de crecimiento definido y que incluya el tema de la transformación digital y el desarrollo regional.**

Aunque a primera vista la transformación digital se pueda entender como la inclusión de tecnologías a ciertos procesos – desde aparatos hasta software y aplicaciones –, lo cierto es que se trata más un modelo de pensamiento que tiene como centro el mejorar la productividad, competitividad y ofertas de valor de las compañías a través de la adecuada integración de tecnologías. (Territorio Creativo, Colombia Digital y BBVA Innovation Center, 2016)

Dentro de este marco, los programas de transformación digital requieren usualmente “volver a cablear” los procesos dentro del universidad para que

aprovechen los beneficios de las tecnologías además de cumplir con una serie de requisitos como:

- Una clara visión y liderazgo combinada con la voluntad de las diferentes directivas para abordar este proceso.
- Una hoja de ruta que incluya un cronograma para las iniciativas de transformación que incluyan ciclos de alto y bajo impacto en un periodo comprendido entre tres, cinco años y de diez años.
- La articulación de unos objetivos claros y concretos además de alinear al recurso humano con la nueva estrategia digital.<sup>1</sup>

En este contexto, durante más de una década, las universidades han adoptado varios esfuerzos para incorporar las TIC dentro de su agenda académica e investigativa; y como resultado, la mayoría de las universidades cuenta al menos con una versión de Agenda Digital.

No obstante, a pesar de que existen avances importantes en términos del despliegue de infraestructura física y acceso a servicios de banda ancha, así como en la implementación de programas sociales para brindar conectividad en los ámbitos de educación y salud (eLac2018), las brechas digitales aún persisten y siguen condicionando el proceso de digitalización de la región.

La digitalización, entendida como el concepto que describe las transformaciones sociales, económicas y políticas asociadas con la adopción masiva de las TIC, depende en gran parte del acceso a la infraestructura de telecomunicaciones; sin embargo, el proceso de digitalización en su dimensión más completa, va más allá del “acceso físico” a equipos y el “uso básico” de internet, y se refiere a la apropiación de las TIC o “uso sofisticado” de aplicaciones y contenidos digitales en las actividades cotidianas de individuos, empresas y gobierno (Katz, 2015).

---

<sup>1</sup> ColombiaDigital.

En este sentido, se debe considerar un concepto más amplio de brecha digital; y, en consecuencia, la problemática del desarrollo digital de América Latina no sólo dependerá de reducir la brecha digital de acceso, a través de la mejora de la cobertura de infraestructura y conectividad; o la brecha de uso, a través de programas de alfabetización digital; sino de la brecha de apropiación, que se enfoca en la asimilación efectiva de las TIC en las actividades individuales e institucionales.

En complemento de estos referentes, aparece a nivel interno la necesidad de la transformación digital como una oportunidad de cobertura, innvación y transferencia de conocimiento, que a partir de la elaboración de Recursos Educativos Digitales, la virtualización de cursos y prácticas de laboratorio, y en general el mejoramiento de plataformas de aprendizaje posibilite mejores condiciones de cobertura y accesibilidad en diferentes lugares del país, en especial en zonas de difícil acceso. Por ejemplo, actualmente la Facultad de Administración

... ha apostado fuertemente a este ítem de transformación digital, mediante el modelo del flipped Classroom en metodologías de blended learning (inicialmente en posgrado, para el caso de la Maestría en Gestión Cultural y la Especialización en Auditoria de sistemas. La idea es paulatinamente ampliar el modelo a otros posgrados e incluirlo en cursos de pregrado, como parte de la transformación de la presencialidad en la Universidad a la que nos veremos abocados luego del periodo actual de confinamiento y de las subsecuentes transformaciones en la lógica de apropiación del conocimiento por nuestros estudiantes”. (Agente Interno, Sede Manizales)

Es latente la preocupación por la unificación y compatibilidad entre los sistemas de información de la Universidad, en tanto el fortalecimiento en la administración y análisis de la información institucional de los diferentes procesos de gestión, es necesaria para el crecimiento de la organización, y aporta a la transferencia tecnológica y de conocimiento. Asimismo, “el manejo de los metadatos y productos permitirá tener respuestas más

rápidas institucionales a necesidades de región y nación” (Agente Interno, Sede Manizales).

Además, en relación con lo académico-administrativo

... la Sede deberá concebir e implementar un plan de gestión del conocimiento soportado en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Se busca con ello asegurar que la información correspondiente a las diferentes dependencias podrá ser usada de forma responsable por los actores involucrados, sin depender exclusivamente de la presencialidad. En casos como el que se vive actualmente [Covid-19], emerge la importancia de realizar una correcta gestión de la información y del conocimiento, la cual soporte todos y cada uno de los procesos académico-administrativos de la Universidad, de manera incluso, deslocalizada, en virtud de la existencia en red. Esta coyuntura catapultará nuevos escenarios y necesidades a los cuales habrá que aportar soluciones tangibles y rápidas, en función de asegurar el correcto funcionamiento de Sede, ciudad, región y país. (Agente Interno, Sede Manizales).

Articulado al interés de establecer una estrategia de transformación institucional, se encuentra la concepción de la interdisciplinariedad incorporada a la gestión universitaria en el marco de sus procesos y proyectos; viabilizada mediante el conocimiento holístico y transversal de la dicha gestión, de manera que permita desde los saberes y experiencias de los implicados la conformación integral de elementos para la transformación institucional evidenciada por ejemplo, en estrategias como diálogos entre los departamentos y desarrollo de políticas compartidas de participación interdisciplinar en cursos e investigaciones de pre y posgrado; Cátedras y proyectos de investigación y/o Extensión con colegas y estudiantes de otras disciplinas, para solucionar un o varios problemas y el fomento de direcciones o jurados en tesis de otras disciplinas.

Por otra parte, la posible integralidad de las visiones sobre la institución y su manera de renovarse, proviene de la capacidad de sus integrantes y de la

transparencia con la que se desarrollen los procesos en el marco de una identificación permanente de necesidades y expectativas frente al quehacer institucional, y con esto el dinamismo de los procesos de mejoramiento e innovación basados en la participación y capacidad de acción de cada uno de los agentes y actores que intervienen en la Universidad.

### **3. Plan Maestro de Infraestructura Física y Tecnológica.**

En el marco de la formulación del Programa 3+2 Plan de Acción de Sede 2019–2021, se esbozan algunos lineamientos de mediano plazo desde los cuales es posible empezar a dialogar con perspectivas de futuro que ubiquen a la Universidad y en particular a la Sede Manizales en una dinámica de innovación respecto a la gestión de la infraestructura física y tecnológica. Así, en la línea de pensamiento bajo la cual se elaboró el Programa 3+2 es importante destacar

... que la Sede tiene un nivel reconocido en el contexto nacional, que se asocia a su capacidad de gestión en infraestructura. Cabe señalar que bajo esta premisa, en el presente Plan de Acción se apuesta a generar la transformación de la infraestructura física actual de la Sede Manizales, enfocando los esfuerzos a la gestión energética parcialmente sostenible y a la adaptación de los espacios existentes, con proyección de mejoramiento de la capacidad instalada; propiciando así la materialización de las nuevas estrategias de aprendizaje, al igual que aportando a mejorar los procesos de investigación, innovación, emprendimiento y transferencia tecnológica, con la finalidad de avanzar hacia espacios que aporten a incrementar la capacidad de la Sede, y su respuesta a los resultados inherentes a los procesos misionales. (Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, 2019, p.30)

Lo cual dialoga de manera transversal con varios de los aspectos abordados en el marco del objetivo 8 como lo son:

- Políticas, estrategias y objetivos de crecimiento e impacto nacional y regional de la Universidad Nacional
- Establecer la estrategia y los proyectos específicos de transformación institucional de la Universidad Nacional en correspondencia con el modelo de crecimiento definido y que incluya el tema de la transformación digital y el desarrollo regional
- Priorización de estrategias y hoja de ruta para el desarrollo institucional sostenible

Con el sentido de llegar a estar incluido en la categoría de campus ambientalmente sostenibles, la transformación de infraestructura es un elemento que se espera posicionar a futuro como un modelo no sólo para la Sede, sino para la Universidad en su conjunto, brindando la posibilidad de repensar cada uno de sus campus. Lo cual implica procesos de automatización integral, cumplimiento normativo, inclusión de energías alternativas, reutilización de aguas lluvias, medición de la huella de carbono, transformación de aulas, entre otros aspectos, en los que la sede tiene un interés particular, enlazados con los procesos de ciudad y del contexto local que posicionan actualmente a Manizales como parte de la Red Mundial de Ciudades del Aprendizaje de la UNESCO (GNLC).

- 4. Definir una estrategia de financiación sostenible de largo plazo para la Universidad, que se articule con el Sistema Universitario Estatal y se sustente en un marco de gastos de mediano plazo (a 2034) que incluya funcionamiento, inversión y servicio de la deuda, adoptando el Catálogo Integrado de clasificación presupuestal.**

La política de los gobiernos actualmente se enfoca a considerar la educación como el eje fundamental del desarrollo económico.

Asimismo, en los últimos años a nivel mundial se ha consolidado un creciente interés en reconocer la importancia de la educación superior en el desarrollo de los países y su impacto para modificar las condiciones de equidad social, la construcción de ciudadanía, la solución de distintos

problemas sociales, económicos, culturales, ambientales y políticos. (Ayala, 2010, p.89)

Sin embargo, no siempre fue así, en la década de los ochenta la educación superior tuvo un menor ritmo de crecimiento y un deterioro de las condiciones de financiamiento, en medio de un contexto de endeudamiento de los países latinoamericanos.

“Dicha circunstancia afectó negativamente a las instituciones públicas y, como consecuencia, se produjo una evidente transformación de la composición de la cobertura y un progresivo aumento de la participación de las instituciones privadas en la educación superior” (Ayala, 2010, p.90).

Para proyectar la Universidad Nacional de Colombia, en los próximos 15 años se deben comprender los desafíos y retos que exige el siglo XXI,

... desarrollar acciones y estructurar estrategias a corto, mediano y largo plazos, para movilizar los recursos y fuentes de financiamiento necesarios para el cumplimiento de las metas. De ahí la importancia de una agenda donde se relacionen las acciones prioritarias a seguir para garantizar un financiamiento sostenible que permita la expansión y diversificación del sistema y el fortalecimiento de la calidad en la educación superior. (Ayala, 2010, p.89)

En concordancia con Riveros (2008), como se cita en Ayala (2010, p.90) los desafíos y retos de la educación se encuentran caracterizados por:

- 1) Entorno internacional cambiante.
- 2) Cambios en las exigencias de la educación.
- 3) Cambios en las instituciones.
- 4) Cambios en el mercado.
- 5) Impacto de las nuevas tecnologías.
- 6) Nuevos clientes nacionales e internacionales

Asimismo, se toman como referente las *Acciones para un plan estratégico de educación superior* planteadas por Ayala (2010), así:

- Consolidar un modelo de financiamiento del sistema de educación superior por medio de mecanismos liderados por el Estado, que permitan a través del tiempo canalizar nuevas fuentes de financiación para el crédito educativo, con la participación del sector financiero, del sector productivo, del cooperativo y de los particulares.
- Buscar el apoyo de la banca multilateral y de gobiernos amigos para incrementar los recursos destinados a educación. Hay varios países en América Latina que han negociado parte de su deuda externa con destinación específica a ampliar la cobertura en educación.
- Expedir las normas para el desarrollo científico y tecnológico y la innovación que junto con los mecanismos efectivos permitan garantizar la sostenibilidad del financiamiento del sistema de nacional de ciencia y tecnología del cual hacen parte las universidades.
- Buscar el desarrollo regional equilibrado, por medio del fortalecimiento y la acumulación de capital social en las regiones, direccionado el crédito educativo en la formación de capital humano de acuerdo con la vocación de la región y de sus ventajas comparativas.
- Promover el mayor aporte de recursos de los entes territoriales a las IES regionales y a las universidades de carácter nacional que funcionan en sus territorios, a través de la destinación de parte de los recursos del Fondo Nacional de Regalías a la educación superior, considerando que este es un beneficio que está recibiendo la región y la localidad. Aprovechando sus ventajas comparativas es conveniente establecer una política de crédito educativo y si es el caso de subsidios, que motive a los estudiantes a escoger programas en áreas del conocimiento considerados fundamentales para el desarrollo regional, con el fin de cumplir las metas de desarrollo regional establecidas en el documento *Visión Colombia II Centenario 2019*.

- Fijación de matrículas en las universidades públicas con criterios que incorporen las condiciones socioeconómicas de la región y las calidades de los estudiantes (Guni, 2006). La determinación de los valores de matrícula de las universidades públicas deben obedecer no a criterios políticos sino a estudios que permitan la equidad regional y sociocultural, acorde con las necesidades de las IES y su localización geográfica. Se propone, como sucede en algunos países del mundo, que la fijación de matrículas la efectúe una entidad diferente a la misma institución y al gobierno, para evitar problemas de politización buscando la equidad y el equilibrio regional.
- Creación por parte del gobierno de mayores incentivos fiscales para donantes, personas jurídicas o particulares que estén interesados en fomentar la educación superior y lograr la canalización de recursos privados del sector productivo para mejoramiento de infraestructura tecnológica, fomento de la investigación y la utilización de servicios de asistencia profesional y técnica.
- Fortalecer la "Rendición de Cuentas" en las IES públicas y privadas: La autonomía trae consigo la responsabilidad de su desempeño, esto supone la rendición de cuentas sobre la calidad de la docencia, la investigación y la proyección social, la pertinencia de los programas y la utilización de los recursos.
- Mayor participación del sistema financiero con programas especiales de crédito a largo plazo que permitan la financiación de matrículas teniendo en cuenta la capacidad futura de pago de los egresados, para ellos es necesario diseñar con el Estado unos mecanismos que permitan bajas tasa de interés y la protección del capital asignado. La tasa de interés de los créditos educativos debe ser menor que el costo real del riesgo de un crédito comercial.
- Establecer mecanismos para fomentar el ahorro de las familias a través de bonos, seguros y otras modalidades que permitan garantizar la educación de los hijos en periodos de largo plazo.

- La política de financiación al estudiante debe permitir combinar las siguientes modalidades: becas, trabajo de campus y préstamos en función de los ingresos futuros.
- Fomento de la cultura de apoyo de los egresados a su "Alma Mater", tanto en las IES públicas como en las privadas, para que ellos se conviertan en una fuente de recursos, como sucede en otros países, con el fin de promover sus donaciones para la financiación de programas específicos que permitan ampliar la cobertura y mejorar la calidad.
- Creación de un sistema más eficiente para el manejo de los recursos financieros de las universidades públicas, que permitan mayor autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones para su destinación en el desarrollo institucional, sin dejar a un lado la rendición de cuentas a la sociedad y al Estado.
- Mejoramiento de la capacidad de gestión de las IES: Se propone establecer programas especiales de formación para los responsables de la gestión en las IES públicas así como exigir perfiles específicos que garanticen la idoneidad de los funcionarios para administrar los recursos. En estos programas se debe incluir a los miembros de los Consejos Superiores. Se propone establecer mecanismos más eficientes de reconocimiento a las IES en su rendición de cuentas. Demostrar eficiencia en la utilización de los recursos es una forma de rendir cuentas a la sociedad que entrega recursos para ser destinados a la educación superior, la eficiencia debe ser medida identificando las fuentes y usos de los recursos.
- Para evitar la ineficiencia en el sistema y el desperdicio de recursos, se propone la utilización de los cupos disponibles en las IES privadas, por medio del sistema de concesión. Este sistema se ha venido utilizando con éxito en la educación básica y media para ampliar la cobertura.
- La deserción estudiantil debe ser estudiada por las IES como parte de su compromiso con la eficiencia para detectar cuáles son sus causas fundamentales y establecer estrategias que permitan su disminución. Dentro del sistema de información abierto al público debe existir información sobre

tasas de deserción por programas y buscar las metas planteadas por el Ministerio para 2019. La diversificación de fuentes de ingresos debe ser un reto para las IES. Como fuentes alternativas de ingreso se pueden encontrar:

- Cooperación internacional: Facilitar los procesos de internacionalización en relación a normalización de parámetros en aras de establecer convenios y alianzas estratégicas con otras universidades en el mundo. Ingreso a nuevos mercados a través de los tratados de libre comercio.
- Alianzas estratégicas entre instituciones, con ONG, con el Estado, con cajas de compensación y con el sector privado para el desarrollo de proyectos especiales de formación, investigación y desarrollo, de ciencia y tecnología.
- Estimular por parte de las universidades la venta de servicios, de asistencia profesional o de investigación aplicada al sector productivo.
- Establecimiento de políticas para trabajar conjuntamente con el sector productivo: con el mundo de la industria, el comercio para que apoye el financiamiento de programas específicos, que beneficien a ambas partes especialmente proyectos de investigación.
- Creación de fondos concursables para las instituciones públicas y privadas, de acuerdo con indicadores de gestión, eficiencia y eficacia con el fin de financiar la capacitación de docentes, la investigación y la dotación en ciencia y tecnología.
- Fortalecer la cofinanciación de COLCIENCIAS para la adquisición y reposición de equipos científicos y la construcción y adecuación de los laboratorios, para los programas de doctorado. (p.98)

## **5. Desarrollar un análisis de riesgo estratégico institucional y el plan de gestión del riesgo.**

Reconocer el contexto al que se enfrenta la universidad se constituye en un factor esencial para atenuar los choques externos e internos que sin duda afectan el adecuado direccionamiento la universidad poniendo en riesgo el logro de los objetivos estratégicos propuestos, así como el logro del propósito superior planteado para la Universidad Nacional de Colombia. Lo

anterior, en la línea de los planteamientos del Análisis de Contexto Estratégico Sectorial e Institucional del Ministerio de Educación Nacional (2018), y considerando que la definición de un contexto estratégico debe contemplar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y de manera particular el requisito 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto establecido en la norma ISO 9001 e ISO 14001.

Dentro de los factores externos que pueden impactar positiva o negativamente el direccionamiento estratégico de la institución están los relacionados con el entorno legal, tecnológico, cultural, social y económico a nivel internacional, nacional, regional o local (Mineducación, 2018, p.2).

Por su parte, los factores internos como la cultura, los valores, el conocimiento y el desempeño institucional; cooperan o restan a nivel interno a los resultados institucionales propuestas por ejemplo por el PLei 2034.

La identificación y comprensión de estos factores, a través del análisis institucional posibilita establecer estrategias potenciales que permitan, por un lado, mitigar el riesgo del contexto al que se enfrenta la universidad como institución; y por otro, al cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Mineducación, 2018, p.1)

Este aspecto, ha sido considerado, además, con base en preguntas orientadas a los ajustes normativos demandados por la universidad en aras del mejoramiento de la gestión académico-administrativa y de la transformación institucional en sí misma; lo cual implica pensar también en los parámetros bajo los cuales deberán establecerse y los riesgos que podrán enfrentarse, así como la manera de mitigarlos.

Una aproximación a dichos cuestionamientos permitió evidenciar desde los agentes internos el imperativo de que la Universidad como organización del conocimiento debe actualizar de manera permanente su marco normativo, adecuándose a los cambios científicos, tecnológicos, políticos, y

económicos. Donde, la autonomía Universitaria es un elemento importante y esencial para mitigar tales riesgos. (Agente Interno, sede Manizales)

En este sentido existen grandes coincidencias por parte de diferentes dependencias y procesos relacionadas con la necesidad de descentralización de las decisiones y autonomía de las sedes, en términos de la adaptación o flexibilidad normativa para atender la complejidad de los contextos de las sedes. Esto conlleva a la demanda por legitimar el accionar de los cuerpos colegiados a través de mayor autonomía y poder de decisión frente a aspectos como casos estudiantiles, que en ocasiones por su naturaleza conllevan a un exceso en trámites y conceptos sobre procesos que ya han sido interiorizados por las dependencias y pueden resolverse de manera asertiva y ágil, evitando reprocesos e incluso incompatibilidad de conceptos. Es otras palabras, optimizar la capacidad de gestión y decisión de los cuerpos colegiados trascendiendo de lo operativo a lo estratégico; promoviendo la gobernabilidad de los programas curriculares y promoviendo mecanismos de interacción efectiva bajo parámetros y lineamientos comunes.

## **6. Priorización de estrategias y hoja de ruta para el desarrollo institucional sostenible**

Para los agentes internos dimensionar este aspecto implicó reflexionar sobre la Incorporación de estrategias de desarrollo y crecimiento sostenible a los procesos de gestión institucional y gobernanza, desde la transversalidad de la comunicación asertiva, la ética y la transparencia en cuanto al modelo de contrataciones y adquisiciones, contar con sistemas de información unificados, la adopción de la regulación para que se logre inducir una economía verde, y decisiones políticas para orientar la ciencia, la tecnología y la innovación.

Igualmente, implicó reflexionar en torno al compromiso sobre la simplificación y automatización de procesos para hacer del aparato

administrativo una estructura más eficiente, quizá siguiendo un modelo de gestión institucional por metas que requiere la definición de indicadores claramente medibles y trazables en el tiempo. Compromiso que de asumirse podría conceder mayor tiempo al análisis de la información para la toma de decisiones, y no a la generación de información de seguimiento que termina en el solo cumplimiento de actividades.

### Objetivo 9.

A continuación, se presentan algunas aproximaciones de acuerdo a cada uno de los aspectos mínimos a abordar, construidas tanto a partir de referentes bibliográficos, normativos y documentales, como a través de instrumentos de recolección de información dirigidos a diferentes agentes de carácter interno y externo.

- 1. Basado en los diagnósticos existentes y lo establecido para la transformación institucional y digital definir la estrategia de transformación de la cultura y el clima organizacional.**

El cambio institucional y la digitalización imponen nuevos modelos de trabajo y fomentan la creencia de que los cambios no dependen de los contextos organizacionales que tenemos de inmediato, en nuestra nariz.

La transformación institucional y digital se constituyen en las bases que sustentan la estrategia de transformación de lo organizacional de manera general. Estrategia que se comprende relación entre cultura y clima organizacional, relación transversalizada por la política de comunicación, porque no se trata este de un proceso que solo tiene en cuenta la posibilidad de informar, difundir, propagar, desde las autoridades académico administrativas hasta la comunidad académica, la función esencial de la estrategia “es descifrar esa nueva realidad cultural interna y externa, que se dibuja desde lo institucional y su incorporación de lo digital, y generar vínculos con las personas.

Para que esto ocurra de modo efectivo es necesario comprender la capacidad institucional de absorber los cambios y las estrategias que fomentan el aprendizaje de la universidad como organización,

... desde un proceso dialéctico que se expresa en la propia dinámica de las relaciones humanas, en la necesidad que tienen los hombres de ser comprendidos, de reafirmar su identidad e intercambiar sus experiencias con los demás hombres en la sociedad que les ha tocado vivir. (Baptista, 2013)

En este sentido, es importante resaltar algunos referentes identificados por la sede para la construcción de estrategias orientadas a la proyección de su estructura organizacional evidenciados en el proceso de planeación más reciente denominado *Programa 3+2 Plan de Acción de Sede 2019-2021*; específicamente respecto a lo expresado en el numeral *2.6 La Sede y su proyección de estructura organizacional*; desde el cual se logra evidenciar que existen dificultades asociadas al desarrollo de los procesos administrativos vinculados a varias dependencias y que en consecuencia el clima organizacional se ha visto afectado y se ha impedido un funcionamiento más ágil y eficiente de la Universidad. Asimismo, se evidencia la necesidad de avanzar en aspectos como cobertura, apoyo a la formación doctoral, impacto de la investigación, relacionamiento con la gobernanza local y nacional, y con los sectores sociales, industriales y productivos; que implican necesariamente la generación de cambios a nivel organizacional.

El mejoramiento de dichos procesos y actividades supone un ejercicio orientado a la búsqueda de alternativas de solución enfocadas en la gestión de mejores prácticas y la definición de ventajas competitivas bajo el reconocimiento de las dinámicas del entorno, en una lógica de fortalecimiento del desempeño, optimización, e interacción efectiva con los actores involucrados.

Y es precisamente de la perspectiva de los actores involucrados desde donde se vincula la transformación del clima y la cultura organizacional a la necesidad de trascender lo disciplinar y ampliar el horizonte de los procesos de enseñanza–aprendizaje a todas las dimensiones de la institución, más allá de los parámetros de lo curricular, que permitan abordar dimensiones del ser con estrategias enfocadas en la formación integral.

## **2. Definir las políticas y estrategias para la formación en la integridad y ética en toda la comunidad universitaria y los mecanismos para evaluar los avances logrados en ese sentido**

A partir del compromiso explícito con el desarrollo de la transparencia pública y el buen gobierno, se establecen las políticas, las estrategias y medidas, que se articulan a necesidad de realizar el seguimiento y evaluación de la estrategia y aplicar el ciclo de la mejora continua. En definitiva, se pretende ofrecer un modelo de carácter práctico que ayude a establecer y desarrollar políticas o estrategias de fomento de la integridad

Pero regular materias como la transparencia, el buen gobierno, no son suficientes para que la comunidad académica fortalezca la formación integral y ética; no es fácil crear un marco de ética pública e integridad, acompañado de medidas concretas ejecutadas con un compromiso y liderazgo claro y decidido por toda la comunidad académica.

Han de generalizarse la aprobación de estrategias y planes de formación integral y ética, que incorporen actuaciones, de modo que la comunidad académica comience a percibir que, existe un compromiso real de cambio para actuar de acuerdo a los principios y valores de la ética pública y del compromiso ético, y así actuar con integridad y Ética, reorientando todas las manifestaciones de conductas contrarias a los principios y valores que fundamentan el ser la universidad.

Respecto a los retos del sector productivo y la industria a nivel regional en términos de la ética y la formación integral de los profesionales y cómo enfrentarlos, los agentes aluden a retos tanto generales en torno a las dinámicas que deben enfrentarse en el ejercicio profesional, como a demandas específicas de la formación, así:

- Dilemas éticos empresariales
- Articulación del sistema como un todo: empresas, estado, academia trabajando por el desarrollo de un país más equilibrado, justo y con un horizonte de futuro
- Aporte a las Políticas públicas del territorio
- Retos en materia de corrupción, sobornos, competencia desleal, entre otros
- Desarrollo de profesionales integrales y coherentes en su ser
- Formación en habilidades blandas o socio emocionales
- Enfocar la formación de los nuevos profesionales hacia los procesos y la institucionalidad.
- Carencia de valores
- Sentido de pertenencia hacia el país
- Trabajo de índole comunitario

Lo cual encuentra consonancia con la mirada de los agentes internos quienes refieren la realización de propuestas de transformación de los planes de estudio desde un diseño curricular por problemas y saberes que incorpore los principios de integralidad y ética, con el fin de que el perfil profesional de los egresados garantice su participación activa y comprometida con las necesidades de la sociedad y puedan llegar a asumir un liderazgo político en la región y en el país.

- 3. Establecer la política y estrategia de comunicaciones internas priorizando el diálogo directo, la generación de confianza y la afectividad.**

Establecer la política y estrategia de comunicaciones implica un modelo de comunicación que supera la mirada superficial, según la cual una cultura de la comunicación como lo señalan López, Aristica y López (2012), citando a Martín Barbero,

... equivale a poner en marcha o acelerar un movimiento de difusión o propagación, que tiene a su vez como centro la puesta en relación de unos públicos con unas obras. Hay un perfecto ajuste entre esa concepción difusiva de la política cultural y el paradigma informacional según el cual comunicar es hacer circular, con el mínimo de “ruido” y el máximo de rentabilidad informativa, un mensaje de un polo a otro en una sola dirección. (Como se cita en López, Aristica y López, 2012, p.15)

Es cierto que toda estrategia de comunicación parte de la acción de difundir, es necesaria, a la hora de fortalecer una cultura de la comunicación, sin embargo no es un simple canal de información, es tener en cuenta las valoraciones y experiencias de la comunidad académica de la universidad, y su participación activa.

Donde, en concordancia con los agentes internos y en aras de establecer un modelo comunicativo que no solo integre lo misional, sino que además, genere espacios de dialogo y colegaje será necesario considerar exigencias en torno al acompañamiento y legitimación del mismo por parte de las directivas de la Sede, toda vez que se articulen los esfuerzos buscando la mejora en términos de efectividad del mensaje. Igualmente, garantías derivadas del compromiso y articulación de todas las partes que constituyen la institución

Es hacer partícipes a todos los agentes académicos de las valoraciones que le permitan apropiarse de experiencia creativas y de invenciones que refirman su identidad en la comunidad universitaria. Una cultura de la comunicación que se ajuste “al paradigma de acción participativa que presenta la “comunicación como un proceso de interacción social

democrática, basada en el intercambio de signos, donde los seres humanos comparten voluntariamente experiencias bajo condiciones libres e igualitarias de acceso, dialogo y participación” (como se cita en López et al., 2012, p. 16).

Una política y estrategias que comprende la comunicación, “en su carácter democrático y por tanto, transformador. Es un proceso (el resultado alcanzado no es, por tanto, lo fundamental). Implica diálogo, comunidad, horizontalidad. El criterio de eficacia es la reflexión, la acción. La comunicación es siempre de doble vía, participativa y al servicio de las mayorías”.

#### **4. Establecer la política y estrategia de gestión patrimonial tangible e intangible**

La gestión del patrimonio universitario tiene un conjunto de retos que deben ocupar un espacio importante en el PLei 2034, para ello se debe convocar decisiones misionales, que incorporen cada vez más y de forma más activa a la comunidad universitaria, enmarcada dentro de la sostenibilidad del patrimonio cultural.

En este sentido, un reto fundamental es la consolidación de una instancia de participación capaz de retomar los aportes y materializarlos en proyectos de gestión, protección y salvaguardia del patrimonio cultural.

Se trata de una sostenibilidad orientada por el interés común, que afianza la salvaguardia y promueve la apropiación social. En este sentido, es fundamental convocar la participación de las sociedades locales y regionales, de los grupos y los colectivos, para que comprendan el patrimonio como algo que les es propio, que conforma sus memorias y constituye sus identidades. (Ministerio de Cultura, s.f., p.246)

La gestión del patrimonio cultural debe ser así asumida con la participación de toda la comunidad académica, ésta debe ser abordada de una manera transversal y que, en la medida en que existe cada vez un mayor interés para proteger y valorar este patrimonio, se constituye como una herramienta de apropiación por parte de la comunidad universitaria.

Para la universidad nacional de Colombia es vital la profundización en políticas específicas que le permitan la gestión, protección y salvaguardia de su patrimonio material e inmaterial, pues forma parte de su acervo cultural y de su propia historia como nación.

El patrimonio se articula con las transformaciones sociales y culturales que vislumbra la universidad y entran a formar parte de los imaginarios más entrañables de la comunidad universitaria. Igualmente, se vincula a la memoria de las decisiones que han constituido la historicidad de la organización, lo cual conlleva a pensar en la gestión documental como instrumento para salvaguardar la memoria institucional y servir como fuente de investigación para la ciencia, la investigación, la academia y la cultura. Además de aporta nociones en cuanto al

... desarrollo de la memoria y en el cuidado de lo que les es propio; que involucre a los medios y las nuevas tecnologías en la visibilidad y la interiorización de la importancia del patrimonio, tanto del que ha sido producto del pasado como de aquel que todos los días se está construyendo en los más diversos ámbitos de la vida social. De esta manera, el patrimonio será memoria viva, dinámica de la sociedad y dimensión central de nuestras identidades. (Ministerio de Cultura, s.f., p.247)

Y con esto al desarrollo de una gestión, conservación y valoración adecuada del Patrimonio

## **5. Evaluar los logros y ajustar el plan anticorrupción con un horizonte de 14 años**

Los referentes para el abordaje de este aspecto se están construyendo con base en la valoración de los componentes, actividades, metas e indicadores definidos por las instancias de la Universidad y de orden Nacional en el marco del Plan Anticorrupción definido anualmente y Mapas de Riesgos, así como los referentes del Departamento Administrativo de la Función Pública y el Sistema de Gestión de Calidad adoptado por la Universidad

Sin embargo, se han recogido diversas orientaciones por parte de los agentes internos que indican diferentes posibilidades de evaluación y ajuste del plan anticorrupción con los siguientes enfoques:

- Evaluación del impacto de la gestión universitaria frente al aporte de esta en el desarrollo y crecimiento económico, social, científico, tecnológico, ambiental, de la región
- Evaluación de la gestión de la institución en el aporte al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en cuanto a Educación y otros relacionados, o a las políticas públicas nacionales en materia de educación
- Medición de la participación de la comunidad universitaria y la sociedad en general en los procesos de rendición de cuentas, con un enfoque en la del cuidado y respeto de lo público
- Evaluación de los avances institucionales en el marco del Plan Estratégico Institucional establecido, como garantía de su aplicación y cumplimiento en los procesos de planeación de las distintas vigencias Rectorales, Vicerrectorales y de Decanaturas

#### **6. Evaluar y ajustar el sistema permanente de rendición de cuentas a la comunidad académica y a la sociedad en general**

La exigencia de mejoras al S.P.R.C deben ser significativas, aunque se han logrado avances considerables en materia de supervisión externa y auditorías, el nuevo orden que seguro traerá la transformación institucional exige la implementación de nuevas herramientas de auditoría y funciones, que superen los controles basados en el cumplimiento estricto de lo jurídico

y lo financiero, es necesario pensar en auditorías piloto del *desempeño* de los planes y programas de desarrollo en la Universidad.

La gestión y los procedimientos que se basan en las buenas prácticas al interior de la universidad, han permitido evaluar la eficacia, la eficiencia, el resultado final es la “mejora en la prestación de servicios: los recursos se asignan de forma más adecuada y se destinan a los fines previstos, lo que contribuye a su optimización”.

“Las ineficiencias en la prestación de los servicios de educación afectan mayormente a los más pobres —quienes más utilizan los servicios públicos—, de modo que los pobres serán los más beneficiados por las medidas que se adopten para subsanarlas” (Nogueira–Budny, Solanot y Klimenko, 2016).

El diseño de la estrategia de rendición de cuentas, debe permitir a las Universidad explorar diferentes opciones que pueden ajustarse de acuerdo con sus requerimientos y características, atendiendo el marco general de la política nacional, siempre y cuando esta vaya ligada a la participación de la comunidad universitaria y la sociedad, ya que son la base del cuidado y respeto de lo público.

## **7. Priorización de estrategias y hoja de ruta para el desarrollo de la cultura de comunicación, memoria, patrimonio integridad y ética.**

La cultura es dinámica, así que la mejor manera de promover el desarrollo cultural de la Universidad es permitir que fluya entre sus diversos estamentos: promover la interculturalidad, siendo permeables a otras culturas, tanto las que conforman esta nación, como las culturas propias de otros lugares. Para ello, se requiere fortalecer el conocimiento de lo propio y la circulación de lo internacional...

Existe el concepto de “glocalidad”, a mayor globalización, mayor localidad. Por esta razón, la globalización podría ser “resingularizada”, en términos de Guattari, como una exaltación de los valores particulares y no como la dilución

dentro de la generalidad de un mundo interconectado. Se requiere enfatizar en el conocimiento profundo del lugar que se habita. Si así fuese, por ejemplo, Manizales sería visible desde sus fortalezas culturales, técnicas y científicas de hábitat en ladera; y esta Sede sería nacional y mundialmente conocida, y académicamente apetecida, por la estabilización de las laderas y el manejo de escorrentía de aguas. (Agente Interno, sede Manizales)

Respecto a la articulación entre la Universidad Nacional de Colombia y las entidades para la generación de estrategias orientadas a la identificación e intervención de las necesidades de transformación cultural del entorno local, los agentes externos participantes refieren la oportunidad de desarrollar diagnósticos y estudios situacionales respecto de la cultura en el entorno local, en aras de determinar las necesidades de cambio y transformación; también la posibilidad de adelantar iniciativas que fortalezcan programas de transformación cultural bajo la posibilidad de la generación de contenidos que impacten las necesidades de las comunidades, principalmente en las zonas de la región con más altos niveles de necesidades básicas insatisfechas.

Adicionalmente, emerge el reto de mejorar y desarrollar mejores servicios de ciudad que contribuyan a convertir a Manizales en una ciudad artística, cultural, deportiva; y en términos generales, el reto de asumir la constante identificación de oportunidades y generación de discusiones en torno a ellas bajo un modelo capaz de convocar diversos actores y proporcionar soluciones integrales.

En cuanto a la pregunta por las entidades que deben intervenir en la formulación y ejecución de estrategias de impacto regional enfocadas en la memoria, el patrimonio y la comunicación, hacen mención a entidades de distinto orden, principalmente del sector público, a saber, Universidades, Institutos y Secretarías de Cultura y Turismo, Centro de Historia, Sector educativo formal e informal, Entidades Gremiales, Ong's, Entidades del sector público y privado, Sociedad civil, Entidades Descentralizadas, Ministerio de Cultura, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio de Educación y Ministerio del Interior.

## ANEXOS

Anexo 1. Línea Base Objetivos 8 y 9

Anexo 2. Relación entre objetivos PLEI

Anexo 3. Matriz Aspectos por dependencia

Anexo 4. Matriz de análisis interno proyectos de inversión 2019–2021

Anexo 5. Instrumento de recolección internos

Anexo 6. Instrumento de recolección externos

## REFERENCIAS

Aktouf, Omar. (1994). La administración entre la tradición y la renovación, Universidad del Valle, Colombia.

Ayala Castro, María Victoria. (2010). Financiamiento de la educación superior en Colombia reflexiones para un próximo futuro. *Revista de la educación superior*, 39(156), 89–102. Recuperado en 14 de mayo de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602010000400006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602010000400006&lng=es&tlng=es).

Baptista, R. D. (2013). Cultura organizacional: cambios y desafíos. GPT Gestión de las Personas y Tecnología / Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología / Edición N° 18 / Noviembre.

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Visión Colombia II Centenario. Recuperado en 17 de mayo de 2020 de [https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/visionColombiaIIcentenario\\_2019comple.pdf](https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/visionColombiaIIcentenario_2019comple.pdf)

Díez Getino, J. E y Torija Herrero, S. (2016). Modelo de estrategia para fomentar la integridad y prevenir la corrupción. Ayuntamiento de Móstoles (Madrid) R.I.T.I. n° 2 Septiembre–Diciembre. Recuperado en 14 de mayo de 2020, de

<https://revistainternacionaltransparencia.org/wp-content/uploads/2016/12/Jos%C3%A9-Enrique-Diez-y-Susana-Torija.pdf>

Dirección Nacional de Planeación y Estadística . Proyecto Visión 2034. Vol 1 2014. Vol 2 2015 y vol 3 2015.

López Herrera, M.; López Arística, M. y López Herrera, L.: "Cultura y comunicación: una relación compleja ", en Contribuciones a las Ciencias Sociales, Marzo 2012, <https://www.eumed.net/rev/cccs/19/hah.pdf>

M. Pertinencia de la Educación Superior en el Siglo XXI. Documento de Trabajo preparado para la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, auspiciado por el Banco Mundial.

Mejía, J. L. Política para la gestión, protección y salvaguardia del patrimonio cultural. En Ministerio de Cultura, República de Colombia, Compendio de Políticas Culturales.

Mineducación. (2018). Análisis de Contexto Estratégico Sectorial e Institucional. Ministerio de Educación Nacional. Noviembre. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362793\\_recurso\\_18.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362793_recurso_18.pdf)

Ministerio de Cultura de Colombia. (s.f). Política para la gestión, protección y salvaguardia del patrimonio cultural. En Ministerio de Cultura, República de Colombia, Compendio de Políticas Culturales, pp. 225-247

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

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

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

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