

DOCUMENTO HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN  
DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO  
A PARTIR DE LAS MESAS DE TRABAJO PLEI<sup>1</sup>

Objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos trabajados:

-----  
-----

Sede: \_ \_ \_ \_ \_

Fecha del documento: \_ \_ \_ \_ \_

Nombre del líder: \_ \_ \_ \_ \_

Rol (Profesor auxiliar, asistente, titular... dedicación):

-----  
-----

Contacto (e-mail y número de extensión o celular):

-----

---

<sup>1</sup>Características generales del formato: máximo 20 páginas de extensión, sin contar los anexos. Se recomienda la redacción en tercera persona y el uso de un sistema unificado de referenciación bibliográfica (APA, Vancouver, etc.).

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	3
I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	4
II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS MESAS PLEI	5
III. DISENSOS	12
CONCLUSIONES	13
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14
ANEXOS	15

## RESUMEN EJECUTIVO

**Descripción:** Información descriptiva mínima para comunicar de manera precisa los contenidos y alcances del documento. La extensión propuesta para esta sección es de máximo (1) una página.

## INTRODUCCIÓN

**Descripción:** contextualiza y brinda al lector la información previa del tema que será tratado en el desarrollo posterior y en las conclusiones. La introducción permite a su vez brindar los objetivos, alcances y estructura del documento para su lectura o para aclarar información pertinente sobre lo que se está por leer.

### Ejemplo:

Este texto propone un marco de referencia para la elaboración del documento de análisis de los resultados de las mesas PLEI. La formulación del Plan Estratégico Institucional (PLEI) 2021 - 2034 se sustenta en la participación de diversos actores, convocados a través de mesas de trabajo, en las diferentes sedes de la universidad. Esto constituye un ejercicio participativo y colaborativo con el fin de identificar variables, escenarios apuesta y trayectorias de acción que aporten a la construcción de un Plan Estratégico Institucional en diez (10) objetivos estratégicos definidos con horizonte al 2034. Para dar cuenta de ello, los líderes de los Grupos PLEI requieren elaborar documentos analíticos, prospectivos y comparativos que recojan los diferentes aspectos desarrollados en las mesas de trabajo PLEI.

La estructura de tales documentos busca compilar la información clave resultado de las mesas de trabajo PLEI y los elementos de análisis relevantes. A partir de lo anterior se recomienda que los documentos compartan la siguiente estructura:

## I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

**Descripción:** Sección para presentar aspectos asociados a las actividades ejecutadas por los equipos de trabajo de las sedes en el diseño metodológico de los diálogos y mesas de trabajo PLEI.

Teniendo en cuenta que se busca unificar las entregas de los resultados de los ejercicios en las sedes para procurar una fácil armonización, entendimiento y consolidación de los avances, la Dirección Nacional de planeación y Estadística y el equipo UNAL Innova, diseñaron una metodología y una caja de herramientas para desarrollar talleres de co-creación que contribuirán a la ideación en las mesas, en cada sede. Esto debería facilitar la planeación estratégica, el análisis y estructuración de problemáticas, la priorización, la optimización del tiempo, la mejora continua, la captura de información, el pensamiento visual, entre otros.

De este modo, esta sección puede dedicar apartes sobre el proceso de convocatoria, actores convocados, fechas y horarios de las mesas multiactores desarrolladas por el Grupo PLEI, además de las herramientas e incidencias metodológicas de cada sesión. Es de recordar que las mesas se pueden fundamentar en invitaciones dirigidas y/o en la divulgación para convocar también la libre participación, esto es decisión de cada sede. Participación que debe procurar la diversidad y divergencia en los enfoques (se sugiere realizar un mapeo de actores previo). Debe garantizarse que los participantes que asistan se informen previamente con los documentos base para la discusión dispuestos en la plataforma colaborativa del proceso.

Así mismo, debe quedar claro que las mesas tienen como objetivo principal fomentar el trabajo colaborativo y la co-creación, lo que implica pensar colectiva y estratégicamente, y ser orientadas bajo el principio de liderazgo colectivo, garantizando una construcción coordinada e integral pensando en toda la Universidad y en el logro de consensos.



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

**Descripción:** Sección dispuesta para el análisis y síntesis de los principales resultados generados por las mesas de trabajo PLEI convocadas por los líderes de Grupos PLEI, en el marco de la construcción colectiva del Plan Estratégico Institucional.

Cada sede ha definido los equipos que conforman los Grupos PLEI y su distribución para abordar los 10 objetivos estratégicos en mesas de trabajo. Estas mesas involucran, por supuesto, además de la comunidad universitaria en la Sede, a actores externos a la Universidad, ya sea que pertenezcan al Sistema Nacional de Educación, al Sistema Universitario Estatal, al Ecosistema de Investigación, Innovación, emprendimiento y competitividad, a líderes de las comunidades representativas de la región, familias, ONG, sector de gobierno, etc.

Las ideas que estos actores expresen a través del instrumento metodológico de la mesa (caja de herramientas: lienzos y post-it), resultan importantes al propósito de establecer variables, escenarios y rutas claras de acción en un horizonte de 14 años. De tal modo, analizar y sintetizar estos elementos, con acuerdos y disensos, es el objetivo de esta sección.

Para ello, se recomienda a los líderes del Grupo PLEI abordar la información plasmada en los lienzos de la caja de herramientas. Así mismo, se recomienda hacer uso de los documentos base para la discusión (generados por los expertos y retroalimentados por las sedes) y de los documentos referentes dispuestos en la página web <http://plei2034.unal.edu.co/normativa-y-documentos/>. Todos, son insumos fundamentales que le ayudarán a aterrizar esta tarea, desde tres dimensiones básicas:

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

Identifique y enuncie brevemente los principales obstáculos, dificultades, amenazas o asuntos no resueltos en la Universidad en el marco del objetivo o agrupación de objetivos estratégicos trabajados. Este espacio no hace referencia a lo procedimental de la mesa; es decir, a su facilidad o dificultad para discutir y trabajar en ella, sino a las problemáticas detrás de la consecución del objetivo o agrupación de objetivos estratégicos, sus posibles causas, efectos (o consecuencias), 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.

**Estructuración y análisis de la problemática principal:**

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

Se trata de identificar las principales variables o factores de inercia o de ruptura. Las tendencias se caracterizan porque tienen vida propia, se gestan en el pasado, se ven en el presente y siguen hacia el futuro; son fenómenos muy estáticos<sup>2</sup>.

**Identificación y análisis de Tendencias:**

<sup>2</sup> Francisco Mojica. ¿Es posible construir el futuro que se quiere? En: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años: Proyecto visión 20/UN: memorias - Cátedra José Félix Patiño; Carlos Miñana Blasco, Elizabeth Bernal Gamboa y Paula Luna, compiladores y editores. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2015, p. 117.

**c) Análisis temático:**

Se trata de identificar y definir las variables estratégicas con las cuales se lee la realidad y se proyecta el futuro. Consiste en identificar cuáles son los factores que están afectando y dentro de este conjunto, aquellas variables o factores prioritarios, para ir generando una visión sistémica de la institución. Se puede preguntar cuáles son los actores que están detrás de estas variables, qué poderes manejan (alto, moderado o bajo), cuáles son sus intereses y cómo los defienden.

Es en este punto donde toma mayor relevancia el uso de la metodología propuesta por la caja de herramientas y los resultados de las mesas de trabajo. Se sugiere que a partir de la categorización y priorización de las variables estratégicas (realizada por los participantes en las mesas PLEI), estas se engloben en este documento con dos ideas o dos direccionadores de futuro. Los direccionadores pueden ser dos variables estratégicas o dos conceptos provenientes de la agrupación / categorización / priorización de las variables más relevantes. Tenga presente que puede quedar una o dos o tres (...) variables bajo un mismo direccionador.

**Tabla 1. Variables y direccionadores de futuro**

<b>Variables estratégicas: Se alimenta del Lienzo No 1: "Ideación individual: "Agrupación de variables"</b>	<b>Direccionadores o vectores de futuro: Se alimenta del Lienzo No 2: "Ideación colectiva: "Definición de escenarios"</b>
Variable a y b	Direccionador uno
Variable c	
Variable d	Direccionador dos
Variable e, f y g	

A partir del anterior ejercicio, puede elaborar relatos de escenarios posibles. Este es un ejercicio que consiste en "conjeturar" y en las mesas de trabajo PLEI ya se avanzó en este

sentido. Este aparte también se alimenta del Lienzo No 2: "Ideación colectiva: Definición de escenarios".

**Tabla 2. Conjeturas a partir de los direccionadores**

Eje Y. Direccionador 1 (+)			
Eje X. Direccionador 2 (-)	Escenario 1: "Corre el año 2034, la Universidad ha logrado..., gracias a que..., hace falta..., además..., también..., etc...	Escenario 2: "Corre el año 2034, la Universidad ha logrado..., gracias a que..., y a que..., además..., también..., entonces..., etc....	Eje X. Direccionador 2 (+)
	Escenario 3: "Corre el año 2034, la Universidad ha logrado solo..., debido a que..., hace falta... y hace falta..., etc...	Escenario 4: "Corre el año 2034, la Universidad ha logrado..., gracias a que..., y a que..., además..., también..., entonces..., etc....	
Eje Y. Direccionador 1 (-)			
<p>( + ) El signo positivo indica que en el futuro este vector puede encontrarse en una situación óptima.</p> <p>( - ) El signo negativo indica que en el futuro este vector podría encontrarse en una situación desfavorable.</p>			

Los pasos son:

1. Asignarle un nombre "Descriptivo" a cada uno de los direccionadores (Eje X y Y).
2. Asumir que en el año "2034" se está viviendo la situación que marcan los vectores o direccionadores de futuro (Eje X y Y), con esta información hacer un relato de lo que podría estar pasando.
3. Inferir las implicaciones que cada escenario podría tener para la Universidad y preguntarse las causas que pudieron ocasionar la situación que se está describiendo.
4. Para que el relato del escenario sea válido debe cumplir las siguientes condiciones:

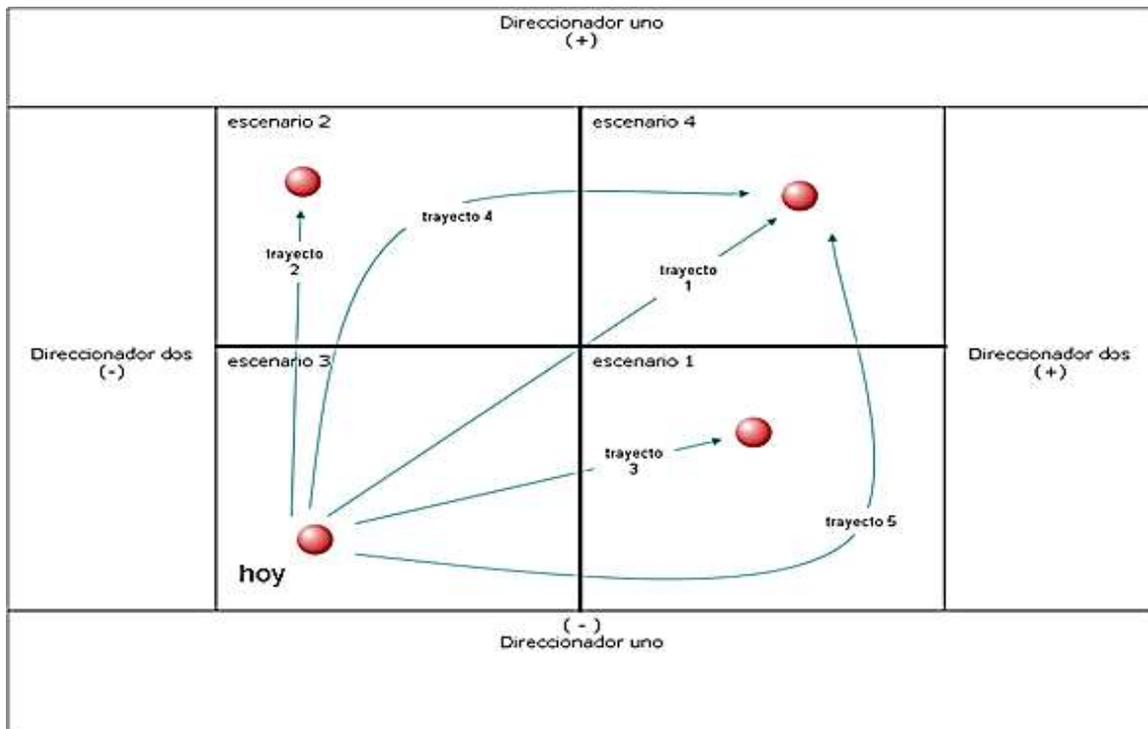
**Coherencia** Las ideas del relato deben relacionarse de manera lógica unas con otras.

**Pertinencia** Las ideas deben guardar relación con los dos direccionadores de futuro elegidos.

**Verosimilitud** Se trata de una narración de situaciones hipotéticas, pero no fantasiosas. La diferencia entre conjetura y fantasía radica en que la conjetura puede suceder mientras que la fantasía no.

**Transparencia** El relato tiene que ser muy claro de modo que cualquiera lo pueda entender.

Definidos los relatos, se debe seleccionar y posicionar el escenario al que se le quiere apostar al 2034 y con base en tal decisión narrar la trayectoria para llegar a él. A continuación, se presenta una manera para entender y proyectar una trayectoria, aunque no es la única:



Puede pasar que, al revisar los escenarios definidos, se identifique que la situación de hoy en la Universidad es precisamente el escenario 3 (de acuerdo con la anterior gráfica), es decir, una situación (- -). Si no se propone un cambio, este podría constituirse en un escenario inercial o tendencial<sup>3</sup>. Pero como la idea de este ejercicio es proyectar caminos para alcanzar los 10 objetivos estratégicos al 2034, podría apostarse por el escenario 4, es decir, una situación (+ +). Por lo tanto, una transición del escenario 3 al escenario 4 podría proyectarse de acuerdo con las siguientes opciones:

### Trayecto 1.

Desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 4 (+ +) Esta es la trayectoria al futuro más difícil.

### Trayecto 2.

Desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 2 (- +) Este futuro es medianamente difícil, se mejora el direccionador dos, pero se mantiene una situación parecida a la de hoy con respecto al direccionador uno.

<sup>3</sup> También podría pasar que la situación "hoy" de la Universidad sea precisamente el escenario 4 (de acuerdo con la anterior gráfica), es decir, una situación (+ +). Y que la apuesta en ese sentido sea mantenerse en tal situación y narrar el camino para permanecer ahí.

### Trayecto 3.

Desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 1 (+ -) Este futuro es medianamente difícil, se mejora el direccionador uno, pero se mantiene una situación parecida a la de hoy con respecto al direccionador dos.

### Trayecto 4.

Desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 4 (+ +) pero pasando por el cuadrante 2 en el mediano plazo para encaminarse hasta el Escenario 4. Primero, en el mediano plazo, se mejoraría el direccionador uno y, en el largo plazo el direccionador dos.

### Trayecto 5.

Desde la situación de hoy (- -) hasta el escenario 4 (+ +) pero pasando por el cuadrante 1 en el mediano plazo para encaminarse hasta el Escenario 4. Primero, en el mediano plazo, se mejoraría el direccionador dos y, en el largo plazo el direccionador uno.

Para facilitar esta tarea, es fundamental el Lienzo No 3: “Línea de tiempo”; ya que orienta sobre qué hechos, hitos o acciones claves deben cumplirse al cierre de los próximos planes globales de desarrollo<sup>4</sup>. En este sentido el lienzo facilita desarrollar el trayecto.

Finalmente dejamos para su consideración algunas preguntas orientadoras que pueden facilitarle en un primer momento, el análisis en las tres dimensiones propuestas (estructuración y análisis de problemáticas; identificación y análisis de tendencias y; análisis temático).

Interrogación	Expresión metodológica
¿Qué cosa está cambiando?	Es una constatación de hechos y datos. Identifica las tendencias en juego.
¿Qué cosa puede cambiar?	Es una inferencia acerca de qué factores de cambio o impulsores pueden influir sobre las tendencias en juego. Entraña la determinación de los puntos de inflexión de las tendencias.

<sup>4</sup>Las fechas definidas en el lienzo corresponden al año de cierre de los próximos planes globales de desarrollo, hasta el 2034.

¿Qué cosa debe cambiar?	Es la expresión de futuros deseables. Trae a colación valores, creencias y preferencias.
¿Quién puede hacer los cambios?	Es un análisis político del equilibrio del poder entre los actores sociales. Requiere comprender cuáles son los actores innovadores, conservadores e indiferentes, así como sus motivos de alianza o conflicto.
¿Cuáles son las posibles implicaciones de esos cambios?	Es una inferencia de carácter sistémico sobre las relaciones entre las variables que componen un sistema y sobre la influencia que sobre este ejercen algunos actores clave.

Fuente: Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Planificación para el desarrollo. CEPAL. 2014. Pág. 75.

En: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf)

Análisis temático:

Variables:

Direccionadores o vectores de futuro:

Escenarios y relatos:

Trayectoria:

### III. DISENSOS

**Descripción:** Esta sección está dispuesta para relacionar las principales divergencias, discrepancias, desavenencias o desacuerdos presentados a lo largo del ejercicio con multiactores. Se trata de un ejercicio analítico que permite destacar el disenso como un punto de partida para la construcción de una planeación y una visión estratégica de Universidad, al reconocer el conflicto y las posturas opuestas, en diversos temas abordados dentro de los objetivos estratégicos. El instrumento metodológico de la caja de herramientas puede revelar estos aspectos, principalmente en las discusiones por categorizar y priorizar las variables o factores implicados en los temas, así como en los relatos o discursos de los escenarios consignados por los actores de la mesa.



## CONCLUSIONES

**Descripción:** En este espacio final del documento, se busca destacar las consideraciones sobre las propuestas o iniciativas específicas para la planeación estratégica, a partir de los resultados de las mesas de trabajo PLEI y los aportes de los expertos de cada Grupo. Con este tipo de planeación se busca pensar en diferentes futuros posibles, explorar escenarios con diversas condiciones de realización e incluso idear futuros deseados. La identificación de estos escenarios, sus variables y trayectorias permitirá construir los medios y las estrategias para hacer frente a situaciones adversas y a su vez favorecerán que se piense en acciones para construir desde ya los escenarios ideales para la realización efectiva de las propuestas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Descripción:** se recomienda que la citación y las referencias bibliográficas utilizadas en el documento se coloquen en un modelo unificado de referenciación, tipo APA, Vancouver, Chicago, Harvard, IEEE, etc.

## ANEXOS

**Descripción:** se pueden incorporar materiales claves adicionales, por su aporte, a la redacción de este documento, como por ejemplo las fotografías de lienzos y mesas de trabajo PLEI.

