

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:

Objetivo No 5. Fortalecer, consolidar y gestionar las capacidades de la comunidad universitaria para responder a los retos de investigación, creación cultural y artística, emprendimiento e innovación social y tecnológica que demandan el desarrollo sostenible y la paz.

Objetivo No 6. Fomentar la interacción de la comunidad universitaria con el Estado, el sector productivo y las comunidades, enfocada en la reconstrucción del tejido social, la formación de opinión pública y la solución de los problemas locales, regionales y nacionales, con perspectiva ética, respeto por el medio ambiente y pertinencia, para avanzar en la construcción de una sociedad del conocimiento democrática e incluyente.

Objetivo No 7. Lograr un mayor posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la Universidad y fortalecer sus funciones misionales, mediante la conformación de lazos de cooperación y el intercambio de conocimiento, cultura y tecnología.

Sede: \_ \_ UN Medellín \_ \_ \_ \_ \_

Fecha del documento: \_ \_ 13 de agosto de 2020 \_ \_ \_ \_ \_

Nombre del líder: \_ Sergio Alonso Orrego Suaza.

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

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

\_ \_ saorrego@unal.edu.co \_ \_ \_ \_ \_

<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

En el acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario CSU establece el Plan Estratégico Institucional PEI como un instrumento del Sistema de Planeación de la Universidad que orienta y facilita a la comunidad universitaria el ejercicio de la planeación institucional.

Por tanto, el PEI posibilita formular participativamente los objetivos y metas que orientarán el desarrollo institucional a largo plazo a partir de cuatro fases: la primera comprende la construcción del proyecto cultural y colectivo de nación, la segunda el análisis técnico de tendencias, la tercera fase en la cual se encuentra actualmente el plan, consiste en la conformación de las mesas de trabajo en las sedes para la construcción de propuestas para alcanzar los objetivos del PEI. Mientras la cuarta fase consiste en una gran deliberación nacional para la adopción de las decisiones.

La fase tres comprende entre sus acciones la construcción de una propuesta metodológica donde se hace una enunciación de los elementos de análisis de la mesa 4. Para ello, el líder de la mesa de trabajo, Sergio Alonso Orrego Suaza, en conjunto con el equipo profesional de apoyo de PEI coordinado por la Oficina de Planeación y Estadística de la Universidad Nacional Sede Medellín, desarrollaron un taller de trabajo para la aplicación de la metodología del aplicativo Trello, denominado Mesa 4: Sostenibilidad, que comprendió en construir unos elementos de análisis comunes contemplados por el líder para el desarrollo de los objetivos estratégicos 5, 6 y 7 del PEI al año 2034.

En el taller realizado en una sesión de 4 horas, se presentaron once elementos o variables elaborados por el líder de la mesa 4 del PEI de la sede Medellín. Los elementos contenían unas definiciones iniciales que fueron enriquecidas con los aportes de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de la mesa. La información y los análisis se fueron instalando en el tablero de Trello.

Con la identificación y definición de los elementos de análisis transversales se avanzó a la construcción de dos categorías que agrupan los elementos de acuerdo con el criterio del líder y su equipo de trabajo, para posteriormente aplicar la metodología de los Ejes de Schwartz, que mediante un plano cartesiano permite construir cuatro escenarios futuros y la elección de un escenario de apuesta que será el camino por recorrer hacia el 2034.

Las categorías propuestas fueron “Relacionamiento externo” en el eje

Y, “Organización interna” en el eje X. De esta manera se logró que el equipo de trabajo de la mesa construyera de forma conjunta, a través del consenso y el debate los escenarios de apuesta, proponiendo el escenario ideal, los escenarios alternos y los escenarios no deseados, junto con una línea de tiempo donde se narraron unos hitos que deben acontecer en el camino, para el logro de estos escenarios en prospectiva al año 2034.

## INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional - PLEI 2034 de la Universidad Nacional de Colombia, se constituye en la principal apuesta y mecanismo, para desarrollar el ejercicio de la planeación institucional, a largo plazo. Con motivo de la expedición del Estatuto de Planeación de la Universidad (Acuerdo 238 de 2017), se hace posible que el horizonte temporal para desarrollar los ejercicios de planeación supere el alcance usual de 3 años de cada Plan Global de Desarrollo de la Universidad, y pueda llegar a cubrir al menos 4 periodos rectorales (12 años) y generar una proyección más retadora y con un mayor alcance. Esta iniciativa, le permite a la Universidad el disponer de mejores instrumentos de anticipación del futuro y le amplía sus capacidades para trabajar en el mediano y largo plazo.

La estrategia adelantada por la actual Rectoría de la Universidad, bajo las orientaciones de la profesora Dolly Montoya, para originar por primera vez la elaboración del PLEI, involucra el desarrollo de 4 ambiciosas fases:

En la primera fase, se adelantó la construcción del Plan Global de Desarrollo 2019-2021 denominado “Proyecto cultural y colectivo de nación”, con una amplia participación de todos los estamentos universitarios, incluyendo ejercicios usuales de participación propios como los claustros y colegiaturas, y novedosos como la definición de retos y acciones mediante la concurrencia en línea de la comunidad, a través de los adelantos de la plataforma Un-Innova. Para este plan, se hicieron esfuerzos muy relevantes por revisar los fundamentos misionales de la Universidad, pero además se definieron tanto el propósito como el ADN organizacional, y se establecieron 10 objetivos estratégicos articuladores, útiles para desarrollar el plan 2019-2021, pero proyectados con horizonte a 2034. Este plan, aprobado por el Consejo Superior Universitario, y actual carta de navegación de la Rectoría, también apostó por visionar la Universidad hacia el año 2034, como la principal universidad colombiana, reconocida por su contribución a la Nación, y por su excelencia en los procesos de formación, investigación, e innovación social y tecnológica. La visión formulada nos invita a convertirnos en una organización académica y administrativa novedosa, flexible, eficiente y sostenible, con comunicación transparente y efectiva, y comprometida con los procesos de transformación social requeridos para alcanzar una sociedad equitativa, incluyente y en paz.

Una vez aprobado el Plan Global de Desarrollo, y bajo la orientación de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística de la Universidad, se

dio comienzo a la segunda fase de trabajo, denominada “Análisis técnico de tendencias”. Esta etapa, comprende el desarrollo de actividades de análisis, adelantadas por un equipo de docentes activos y pensionados, quienes, gracias a sus conocimientos y experiencia, han aportado documentos iniciales para originar conversaciones sobre el futuro en la universidad, de los 10 objetivos estratégicos del plan. Es pertinente resaltar, que los 10 objetivos estratégicos construidos desde el Plan Global de Desarrollo 2019 -2021, son también los objetivos de largo plazo que orientan la concepción del Plan Estratégico Institucional PLEI al año 2034. Estos 10 objetivos, se han integrado en 6 grandes áreas de discusión, que darán origen a 6 mesas de conversación en toda la Universidad, en las siguientes temáticas:

- Universidad con carácter nacional y vocación de integración y desarrollo local y regional.
- Formación de seres humanos integrales y ambientes para la formación.
- Educación inclusiva y cobertura responsable.
- Capacidades para la generación de nuevo conocimiento, internacionalización y relación con los ecosistemas.
- Valores, ética, cultura organizacional y desarrollo institucional integral y sostenible.
- Gestión institucional y modelo de gobernanza.

En las 9 sedes de la Universidad en todo el país, se han elegido docentes expertos, quienes se han venido desempeñando como líderes responsables de sede, para adelantar las reflexiones sobre los objetivos estratégicos del plan. En la Sede Medellín, bajo los lineamientos metodológicos generales para la elaboración del PLEI, se ha venido trazando una ruta de trabajo, que ya ha posibilitado la generación de documentos iniciales por parte de los docentes líderes de la Sede. El equipo de la Sede Medellín, integrado por el Señor Vicerrector de la Sede, profesor Juan Camilo Restrepo, y por el director de la oficina de planeación, profesor Juan Manuel Vélez, cuenta con la participación de los líderes PLEI, profesores Luis Alfonso Vélez, Edgar Ramírez, Sergio Restrepo, Sergio Orrego, Luis Fernando González y John Muñoz. También cuenta con el apoyo de los funcionarios de la Oficina de Planeación y Estadística de la Sede, Carlos González Manosalva y Manuela Hincapié, y con la asistencia metodológica del profesor Iván Montoya.

En la tercera fase, se anticipa poder conformar 6 mesas de trabajo en las sedes, una por cada área temática. Se espera conformar los grupos PLEI de cada sede, con la participación de estudiantes, docentes,

administrativos, egresados y pensionados de la Universidad e incluso invitados externos, que contribuyan a enriquecer el panorama sobre los escenarios posibles que tendría la Universidad en cada componente del plan. También se viene trabajando para facilitar la participación más amplia de toda la comunidad universitaria, mediante el apoyo de las herramientas en línea que pueda proveer UN-Innova.

En la cuarta fase, se espera desarrollar una gran deliberación nacional. Esta etapa contará con la divulgación, discusión, evaluación y síntesis de las propuestas de las mesas de trabajo de las sedes, y cuyos resultados serán discutidos y socializados en conversatorios y foros desarrollados a nivel nacional. Un-Innova colaborará como repositorio y herramienta participativa, y los documentos sintetizados de estas conversaciones configurarán una aportación que se espera será ilustrativa sobre los escenarios de futuros posibles para la Universidad Nacional de Colombia y su escenario apuesta para el año 2034. Esta síntesis se llevará al Comité Nacional de Planeación Estratégica de la Universidad para sus comentarios, luego al Consejo Académico y finalmente para su aprobación al Consejo Superior Universitario.

La construcción del PLEI es la oportunidad de aportar en la planeación de mediano y largo plazo de la Universidad Nacional, consolidando una propuesta de largo alcance para avanzar hacia la Universidad que queremos. Constituye una orientación general integrada por grandes líneas de dirección, que se espera logre potenciar la capacidad de acción y articulación de los periodos de gobierno de los respectivos rectores, con estrategias retadoras y transformadoras que le ayuden a la Universidad de manera permanente, a desarrollar el proyecto colectivo de nación.

## I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se desarrolló la metodología propuesta por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y el equipo UNAL Innova, esto con el fin de 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. Sin embargo, dadas las condiciones de la contingencia de salud pública presentes durante el primer semestre del 2020, se presentó algunos efectos sobre el desarrollo de la metodología propuesta:

- Efecto del distanciamiento social por pandemia en las etapas participativas del PLEI:
  - Afectación sobre el desarrollo del diálogo integrador en la metodología original de escenarios propuesta por Uninnova.
  - Emergencia de nueva metodología de trabajo mediante tablero colaborativo, que exige aprendizajes y socializaciones.
  - Restricciones ocasionadas por el empleo de encuentros virtuales, en la participación de actores en las mesas de conversación.
  - Preocupaciones sobre la legitimidad en la tercera etapa del PLEI, por las restricciones en la participación
- Efecto del acto de delegación del CSU en la Rectoría por pandemia de funciones sobre decisiones académicas, administrativas y financieras.

### ¿Cómo abordar la Fase III?

Formular participativamente el Plan Estratégico Institucional para el período 2019 - 2034 y el Plan Global de Desarrollo para el período 2019 - 2021.



**Ante la emergencia de nuevas condiciones para el proceso...**

**¿Cómo abordar la fase III – Mesas de trabajo en la Sede?**

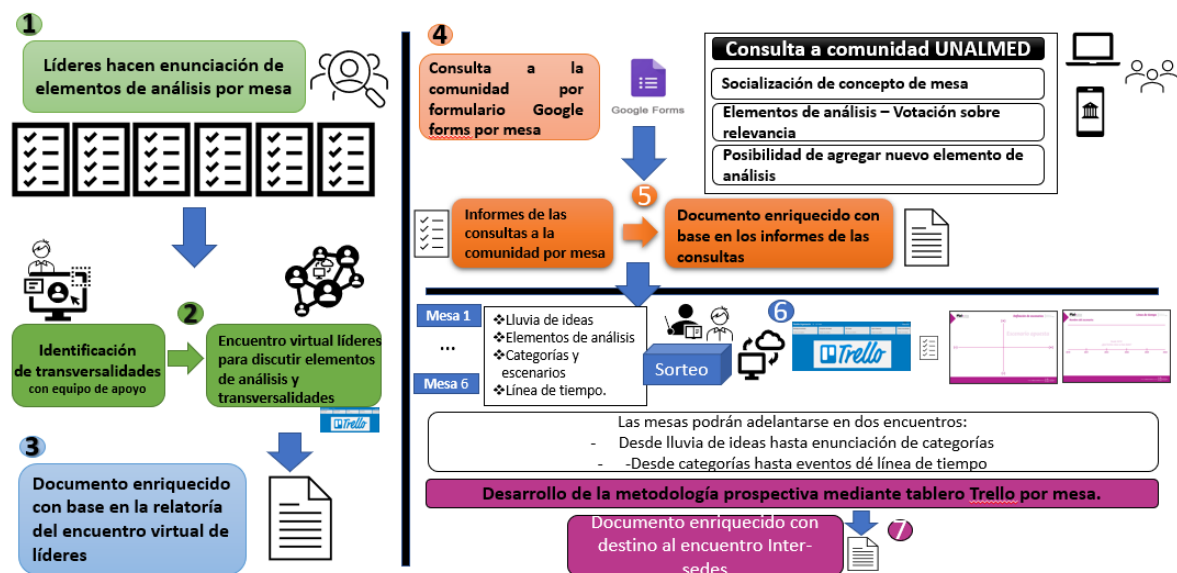
**Fase III – Mesas de trabajo en las Sedes / Primeras propuestas**

#### **Orientación Estratégica**

Documentos de Sede con primeras propuestas de rutas de acción (alcanzar los ideales de desarrollo, es decir los objetivos estratégicos)



## Propuesta metodológica Fase III – Sede Medellín



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

A continuación, se presentan los resultados de las mesas PLEI UN Sede Medellín, de los elementos de análisis de los objetivos estratégicos 5, 6 y 7 del PLEI, que comprende el análisis de las problemáticas, el análisis de tendencias y el análisis temático.

### a) Estructuración y análisis de la problemática

La Universidad Nacional de Colombia enfrenta los obstáculos externos como la asignación presupuestal por parte del Estado, los conflictos sociales en las diferentes escalas territoriales, la afectación al medio ambiente por la explotación de los recursos naturales, así como la afectación a los procesos de construcción cultural y social para la generación de alianzas. Desde lo interno, la Universidad se enfrenta al reto de generar conocimiento desde sus labores misiones que le permitan posicionar y generar visibilización, este se ve afectado por la no articulación con los contextos sociales y ambientales, así como por la endogamia para la validación del conocimiento y la poca retribución de la responsabilidad social de la Universidad como proyecto educativo y cultural de la nación.

## b) Identificación y análisis de Tendencias

A continuación, se presentan los elementos de análisis que hacen parte de la estructuración orgánica de la Universidad, se consolidan a partir de la identificación de puntos comunes en el presente y se definen con la perspectiva de planeación estratégica al 2034.

Elemento	Descripción
<b>Institutos Nacionales de Investigación, Extensión e Innovación en temas estratégicos</b>	Son ejes fundamentales que permiten desarrollar alternativas eficientes para la resolución de problemas y necesidades, y con ello contribuir al desarrollo sostenible.
<b>Promoción de Alianzas Público Privadas, Alianzas Público Públicas y Alianzas Público Comunitarias para promover proyectos de investigación, extensión e innovación con alto impacto social</b>	Alianzas que procuren adelantar proyectos que tengan el mayor impacto posible. Relacionamiento a nivel internacional con el apoyo de la APC y la ACI.
<b>Consolidación del bilingüismo</b>	Esta habilidad facilita la interacción con otros actores y pares académicos y promueve la creación de redes de conocimiento locales y globales.
<b>Constitución de redes de trabajo académico con reconocidas universidades del primer mundo y de Latinoamérica</b>	Ello permite compartir información, estrategias y experiencias, y fomenta el trabajo colaborativo.
<b>El capital humano y académico al servicio irrestricto de la Nación</b>	Para contribuir a la solución de problemas estratégicos del país.
<b>Funcionalidad administrativa con criterio gerencial</b>	Una estructura administrativa ágil y eficiente que responda a las exigencias que plantea la cooperación y la constitución de alianzas y con una gerencia profesional (no necesariamente profesoral).  Muchos mecanismos internos no han sido diseñados para la investigación, pero más para la docencia y atender los semestres académicos. Si bien para la docencia la estructura es funcional, pero cuando pasamos a otras funciones como la relación con el entorno, la investigación, la proyección al exterior, se encuentra allí

	<p>una gran diferencia en el desempeño del aparato administrativo.</p> <p>Dificultades con los períodos fiscales, las vacaciones, con la planeación y el trámite en la adquisición de elementos. Muchas necesidades que aparecen en investigación hay que atenderlas casi inmediatamente. Es necesario acomodar la estructura administrativa de la Universidad a estos roles y demandas para atender con prontitud. Se manifiesta que la problemática está en la estructura.</p> <p>Revisar la ejecución de procesos para evitar la duplicación de los mismos.</p> <p>Reducción de procesos y particularidades de los procesos en cada una de las sedes.</p> <p>Tiempos de administración bastante cortos.</p> <p>Suspensión de actividades por cierre administrativo en proyectos de investigación y extensión (a nivel de consultoría). A nivel de investigación por tiempos administrativos se retrasan los procesos (por ejemplo: reactivos).</p>
<b>Desarrollo Sostenible</b>	<p>El papel de la Universidad frente a la crisis civilizatoria que enfrenta la humanidad asociada a factores ambientales, culturales, socio-políticos y económicos, nos obliga a repensar y construir modelos de desarrollo-sostenible entendido como la satisfacción de las necesidades de las generaciones actuales, sin comprometer la satisfacción de las generaciones venideras, en una armonía entre crecimiento económico, conservación ambiental, bienestar social y pluriversidad cultural.</p>
<b>Presupuesto adecuado</b>	<p>El Estado colombiano no puede desligarse de lo que le compete con respecto a la Educación pública que es un deber constitucional, sin embargo, ha venido ocurriendo que el Estado cada vez más se ha ido desligando de financiar adecuadamente la universidad.</p> <p>Dado el crecimiento de la actividad universitaria en el país, el presupuesto debería aumentarse en pesos constantes.</p> <p>Los recursos propios no deben ser sustitutivos de los que por ley el Estado le debe garantizar a la Universidad Colombiana.</p> <p>La universidad debe estar en capacidad de generar nuevos productos e ingresos y no depender siempre de la financiación del Estado.</p>
<b>Virtualidad e internacionalización en casa</b>	<p>Desde Planeación Nacional y con el apoyo de la Vicerrectoría Académica, así como desde la integración en los planes de acción de las Sedes, se debe definir y aplicar acciones que generen y fortalezcan una estrategia de internacionalización en casa, incorporando la virtualidad como un elemento clave, de manera que esta</p>

		<p>estrategia permea el plan de estudios, la colaboración en la investigación, las lenguas extranjeras, la internacionalización curricular, el enlace con grupos multidisciplinares internacionales, las clases espejo, la internacionalización de la investigación, entre otras.</p> <p>Promover acciones que generen una cultura internacional e intercultural en la UN en toda su comunidad académica.</p>
<b>Socialización y aplicación del conocimiento</b>	<b>y del</b>	<p>Además de divulgar la producción científica en los medios usuales, es relevante ampliar nuestra labor de hacer disponible nuestra productividad científica y hacer una redistribución del conocimiento en el país. Hacer que la universidad se integre con el país y divulgar los resultados de la investigación para que tenga repercusión en las regiones.</p> <p>Pensar en cómo la investigación puede repercutir en mejorar la calidad de vida en nuestro propio territorio.</p> <p>Hacer accesibles los resultados para el público de diferentes regiones.</p>
<b>Propiedad intelectual</b>		<p>La Universidad debe de ponerse a tono con esta problemática y generar un espacio en el que, con personal muy calificado en el tema, se colabore en la generación de un reglamento en propiedad intelectual.</p> <p>Un tema central son los derechos y la participación de los profesores en las regalías, cuando se generen productos que tengan uso comercial.</p>

### c) Análisis temático:

Se definió las variables estratégicas con las cuales se lee la realidad y se proyecta el futuro. Para ello, se identificó cuáles son los factores que afectan y dentro de este conjunto, aquellas variables o factores prioritarios, para ir generando una visión sistémica de la institución.

A partir de la categorización y priorización de las variables estratégicas (realizada por los participantes en la mesa 4 PLEI), se identificó dos direccionadores y se agrupó cada variable con el direccionador que la rige.

En la Tabla 1 se presentan los variables y direccionadores identificados por la mesa 4 PLEI, sede Medellín.

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

Variables estratégicas	Direccionadores o vectores de futuro
Institutos nacionales	Organización interna
Alianzas PP para promover proyectos	
Capital humano y académico	
Funcionalidad administrativa	
Presupuesto adecuado	
Propiedad intelectual	
Bilingüismo	Relacionamiento externo
Redes de trabajo	
Desarrollo sostenible	
Virtualidad-Internacionalización	
Socialización y aplicación del conocimiento	

Con base a las variables y direccionadores establecidos, se procedió a elaborar los relatos de los escenarios posibles. Este ejercicio consistió en “conjeturar” y proyectar cuatro escenarios (Tabla 2).

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

Eje y: Relacionamento externo (+)			
Eje X: Organización interna (+)	<b>Escenario Alterno (- +)</b>  La UN en el 2034 es una institución altamente reconocida a nivel nacional e internacional, con alta capacidad para visibilizar y ofrecer sus capacidades instaladas y alto conocimiento e investigación, La Universidad es un referente en la Región, pero con deficiencias internas que no permiten que los procesos fluyan generando retrocesos, bajas proyecciones y poca gerencia que permita la sostenibilidad del trabajo ya realizado con los externos.	<b>Escenario Apuesta (++)</b>  La Universidad Nacional al 2034 será una institución reconocida por eficiencia y eficacia en su estructura organizacional interna, con capacidad humana, técnica y presupuestal para su interacción con actores locales, nacionales e internacionales estratégicos, proporcionando con su capital humano, sus investigaciones y actividades de extensión soluciones a problemas pertinentes y contribuyendo al desarrollo sostenible.	Eje X: Organización interna (-)
	<b>Escenario No Deseado (- -)</b>  En 2034 la Universidad Nacional de Colombia, adolece de adecuado relacionamiento interinstitucional local e internacional, interactúa poco con el estado y las comunidades, limitando su capacidad en la gestión de problemas. Su visibilidad y relevancia ante la opinión pública es pésima o inexistente. A nivel de organización interna, es ineficiente en sus procesos administrativos aplicados a la extensión e investigación. La Universidad ha dejado de ser competitiva y el nivel académico ha disminuido.	<b>Escenario Alterno (++)</b>  En el 2034 será una universidad parroquial desconectada de la comunidad académica internacional, y como consecuencia traerá una falta de reconocimiento internacional de la institución. Se tendría una universidad desligada de los problemas globales que aquejan a la humanidad, la no interacción internacional nos llevaría a una disminución de la calidad académica en términos globales, también la llevaría a la pérdida de posibilidad de acceso a recursos internacionales para el desarrollo. Finalmente se tendrán egresados desconectados del contexto internacional, sin la articulación con los referentes internacionales la Universidad le daría de espaldas al contexto internacional quedando rezagada.	
Eje y: Relacionamento externo (-)			
(+) El signo positivo indica que en el futuro este vector puede encontrarse en una situación óptima. (-) El signo negativo indica que en el futuro este vector podría encontrarse en una situación desfavorable.			

En el siguiente gráfico se presenta los pasos que llevan a la agrupación de las categorías y su ubicación en los ejes de Schwartz, para a partir de allí construir los escenarios futuros posibles.

**Figura 1. Variables estratégicas en función de los ejes direccionadores**



Seguidamente, se presentan las definiciones construidas de cada uno de los escenarios, a partir de los aportes presentados, discutidos y validados por cada uno de los líderes.

- **Escenario ideal “Universidad con capacidades, interactuante, posicionada y visible”:**

En este escenario considerado el ideal o de apuesta se plantearon las siguientes propuestas:

La Universidad Nacional al 2034 será una institución reconocida por eficiencia y eficacia en su estructura organizacional interna, con capacidad humana, técnica y presupuestal para su interacción con actores



locales, nacionales e internacionales estratégicos, proporcionando con su capital humano, sus investigaciones y actividades de extensión soluciones a problemas pertinentes y contribuyendo al desarrollo sostenible.

- **Escenario alternativo “Yo con yo”:**

Este escenario alternativo permitió dar aportes y propuestas en las que consideran cómo algunas variables pueden ser desfavorables a 2034:

En el 2034 será una universidad parroquial desconectada de la comunidad académica internacional, y como consecuencia traerá una falta de reconocimiento internacional de la institución. Se tendría una universidad desligada de los problemas globales que aquejan a la humanidad, la no interacción internacional nos llevaría a una disminución de la calidad académica en términos globales, también la llevaría a la pérdida de posibilidad de acceso a recursos internacionales para el desarrollo.

Finalmente, se tendrán egresados desconectados del contexto internacional, sin la articulación con los referentes internacionales la Universidad le daría de espaldas al contexto internacional quedando rezagada.

- **Escenario alternativo “Nadie es profeta en su tierra”:**

En este escenario igual que el anterior se dieron propuestas donde se estiman unas variables desfavorables y otras favorables:

La UN en el 2034 es una institución altamente reconocida a nivel nacional e internacional, con alta capacidad para visibilizar y ofrecer sus capacidades instaladas y alto conocimiento e investigación, La Universidad es un referente en la Región, pero con deficiencias internas que no permiten que los procesos fluyan generando retrocesos, bajas proyecciones y poca gerencia que permita la sostenibilidad del trabajo ya realizado con los externos.

.

- **Escenario no deseado “En la olla”:**

Aquí se contemplaron propuestas de escenarios donde para el 2034 todas las variables son desfavorables:

En 2034 la Universidad Nacional de Colombia, adolece de adecuado relacionamiento interinstitucional local e internacional, interactúa poco con el estado y las comunidades, limitando su capacidad en la gestión de problemas. Su visibilidad y relevancia ante la opinión pública es pésima

o inexistente. A nivel de organización interna, es ineficiente en sus procesos administrativos aplicados a la extensión e investigación. La Universidad ha dejado de ser competitiva y el nivel académico ha disminuido.

### **Proyección de Relatos**

La revisión de los escenarios, permitió identificar la situación actual de la Universidad, y con dicha situación como punto de partida, se proyectaron algunos relatos posibles para llegar al 2034, entre ellos se priorizaron los que permiten alcanzar los objetivos estratégicos al 2034.

- **Relato 1.**

2020: Incrementar de manera significativa el presupuesto dedicado a investigación y a actividades de internacionalización.

- **Relato 2.**

2021: Aprovechamiento del capital relacional docente para consolidar alianzas estratégicas con pares internacionales.

- **Relato 3.**

2021: Generación de un programa de posdoctorados permanentes en la universidad.

- **Relato 4.**

2021: Desarrollo de la estrategia de bilingüismo.

- **Relato 5.**

2021: Generación de una campaña en la UN que muestre el escenario que genera el fortalecimiento de todas las propuestas de internacionalización de la UN y de cómo se va a hacer, esto genera compromiso y pertenencia.

- **Relato 6.**

2021-2022: Desarrollo de la estrategia de internacionalización en casa.

- **Relato 7.**

2022: Creación de observatorio del panorama internacional académico e investigativo.

- **Relato 8.**

2025: Redes con Institutos metrológicos. Generar estrategias para apoyar las homologaciones.

- **Relato 9.**

2025: Creación de institutos nacionales de investigación, innovación y extensión.

- **Relato 10.**

2028: Negociaciones políticas con el Estado generaron procesos para la ampliación de la planta docente.

- **Relato 11.**

2028: Fortalecimiento bidireccional de programas de pasantías para estudiantes y profesores: Desarrollar las condiciones para el recibimiento de los profesores e investigadores y prepararse para el desarrollo de esta modalidad.

- **Relato 12.**

2020-2034.: Capacitación en formulación de proyectos.

- **Relato 13.**

2020-2034: El carácter de la sostenibilidad es el conocimiento, valoración e impulso de lo local. La Universidad debe mantener y fortalecer la articulación con centros y universidades locales, organismos estatales y el sector privado para consolidar su presencia.

- **Relato 14.**

2020-2034: Promoción de creación de empresas estudiantiles, spin off, otras formas de emprendimientos y consultorios de asesoría técnica estudiantil para contribuir a las comunidades.

- **Relato 15.**

2020-2034: Promover la "Sostenibilidad en el aula de clase y en el campus" y la contribución de los proyectos y las acciones al cumplimiento de los ODS.

- **Relato 16.**

2020-2034: Consolidar la integración con universidades latinoamericanas de países vecinos como Venezuela, Ecuador, Perú y Brasil. También de países como México, dado que promover la integración con estas universidades se facilita porque se habla el mismo idioma (a excepción

de Brasil). Revisar y redefinir los lineamientos de relacionamiento y también contribuir al desarrollo de los procesos e instituciones de la región.

- **Relato 17.**

2021: Se debe dar garantía de la integración de los estamentos de ejecución de infraestructura de la institución (Dirección de Planeación, Dirección de Ordenamiento y Desarrollo Físico, unidades de gestión administrativas) con el fin de propender políticas en las nuevas ejecuciones y mantenimientos para las diferentes sedes.

- **Relato 18.**

2020-2025: La Universidad en los próximos cinco años se debe de reestructurar de manera interna, incluyendo su funcionamiento administrativo para favorecer y posibilitar el desarrollo de sus conexiones internacionales.

- **Relato 19.**

2020- 2025: Diseño de la estrategia por parte de la Universidad para concretar, y centralizar sus esfuerzos al fortalecimiento de la investigación y a la inserción de la universidad en la comunidad internacional. Fortalecer el posicionamiento en investigación e internacionalización con un esfuerzo económico muy fuerte para equipos, mantenimiento, entre otros.

- **Relato 20.**

2020-2034: Los proyectos generan material divulgativo con las posibles publicaciones explicadas en un lenguaje coloquial, para aportar al desarrollo de la comunidad.

- **Relato 21.**

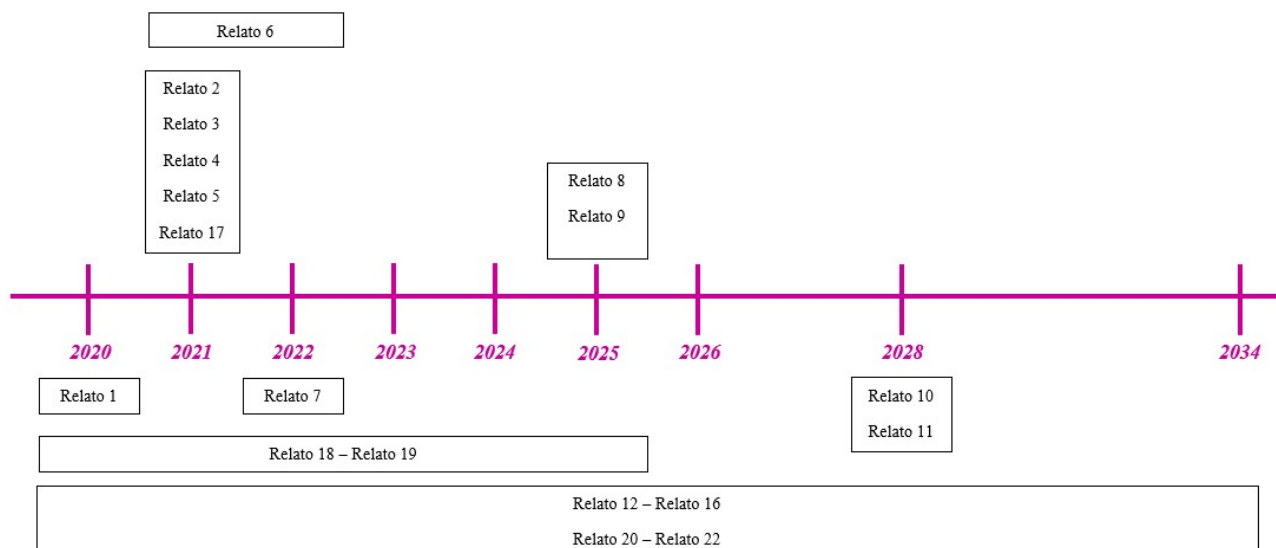
2020-2034: Fortalecimiento de los programas ofrecidos de manera compartida con otras instituciones y creación de nuevos programas: Este esfuerzo ha dado algunos frutos, pero todavía se puede avanzar más y aprovechar las ventajas que ofrece la virtualidad, para su consolidación en el 2025.

- **Relato 22.**

2020-2034: Participación de las directivas en los eventos y escenarios internacionales donde se pueda mostrar la universidad.

## **Línea de tiempo**

Los relatos descritos con anterioridad se presentan juntos en la siguiente línea temporal:



## Resumen Análisis temático

### Variables:

- Institutos nacionales
- Alianzas PP para promover proyectos
- Capital humano y académico
- Funcionalidad administrativa
- Presupuesto adecuado
- Propiedad intelectual
- Bilingüismo
- Redes de trabajo
- Desarrollo sostenible
- Virtualidad-Internacionalización
- Socialización y aplicación del conocimiento

**Direccionadores o vectores de futuro:** Se definieron como vectores de futuro “Organización interna”, y “Relacionamiento externo”.

**Escenarios:** Se definieron cuatro escenarios posibles desde los más positivos, hasta el no deseado.

**Relatos:** Se proyectaron 22 relatos que abarcaron los años 2020, 2021, 2022, 2025, 2028 y 2034.

### III. DISENSOS

La sesión de la mesa con la herramienta Trello para la construcción de categorías y escenarios futuros hizo parte de un ejercicio de trabajo conjunto, que llevó a la generación de debates y discusiones entre los integrantes de la mesa N°4 del PLEI y con la orientación del equipo de apoyo, a medida que se avanzaba en el debate se fueron llegando a consensos, tanto para definir los elementos de análisis, como para la construcción de las categorías y la enunciación de los cuatro escenarios futuros, junto con sus hitos de relato.

Este enriquecedor proceso trajo consigo amplias deliberaciones contenidas ideas comunes, divergencias y desacuerdos entre los integrantes de la mesa, considerándose como puntos de tensión evidenciados en cada uno de los pasos y procedimientos de la metodología Trello, aportando al enriquecimiento de la discusión. Las deliberaciones planteadas durante el taller dieron apertura a diferentes puntos de vista y análisis tanto de los elementos, de las categorías, como de los escenarios futuros.

Por tanto, durante las discusiones que se dieron durante el trabajo desarrollado con la herramienta Trello se puede decir que no se dieron disensos, sino más bien un ejercicio de relación dialógica donde, el líder junto con los integrantes de la mesa brindó aportes e ideas con contenidos que al principio eran opuestos o contradictorios, y durante el debate se fueron complementando y concibiendo entre sí, hasta construir discursos, narrativas y definiciones desde el consenso mutuo.

El proceso para determinar las relaciones dialógicas durante las discusiones entre los integrantes de la mesa se inicia cuando ellos ponen en escena sus ideas, de las cuales algunas son contradictorias, suscitando unos momentos de tensión que permite enriquecer la discusión, pasando a otro momento en que las ideas opuestas se van complementando logrando así la relación dialógica.

#### Relaciones dialógicas y tensiones en la construcción de las definiciones de los elementos de análisis

Para la construcción de los elementos de análisis de la mesa temática N°4, estos fueron abordados por las diferentes miradas, corrientes de pensamiento y disciplina de los integrantes de la mesa, generando un punto de tensión por las ideas contrarias y opuestas presentadas por cada uno. A medida que estas fueron puestas en común a partir del debate, se fueron complementando dándose así una relación dialógica entre las ideas.

En esta mesa las primeras intervenciones que suscitaron tensión se dio al validar el elemento de “integración de estamentos administrativos”, el cual hace referencia una administración que responda a la exigencia en la construcción de alianzas, en el sentido de, que para la universidad abrirse al exterior, se debe garantizar que internamente esté preparada.

En la discusión de este elemento se hace la pregunta para la discusión: ¿la administración en estas áreas debería estar a cargo de los profesores o es necesario contratar profesionales idóneos (gerentes)?

En la discusión se expuso que desde el campo de la investigación se ha evidenciado que los tiempos de la estructura y las actividades administrativas, no están articuladas a las necesidades, exigencias y ritmos de los procesos de investigación. Por tanto, es fundamental hacer un esfuerzo de adaptar la institución de acuerdo a las necesidades de la universidad y no a los ritmos de la administración pública del país.

Después de varias deliberaciones por parte de los integrantes este elemento se complementó por el nombre de “funcionalidad administrativa con criterio gerencial”.

El elemento nuevo de desarrollo sostenible se puso en consideración de la mesa de trabajo para su análisis, los integrantes manifestaron que este se articula a uno de los objetivos y es importante mantenerlo por la transversalidad que representa, frente a la situación que vive el país y la región Latinoamericana.

El otro elemento nuevo propuesto por la comunidad denominado “financiación” fue validado por los integrantes, como tema fundamental para fortalecer la sostenibilidad y crecimiento de la universidad, por tanto, el nombre del elemento se modificó por “presupuesto financiero”.

Entre los elementos propuestos por los integrantes se propuso uno que destaca poner a disposición la producción científica y hacer una redistribución del conocimiento en el país, promoviendo la relación entre la empresa y el Estado. A nivel de consenso el elemento se denominó “socialización y aplicación del conocimiento”.

Algunos de los elementos nuevos y relatos de estos se tomaron como eventos o hechos y se trasladaron a los hitos del relato.

Durante la etapa de validación los elementos de análisis se observa algunas controversias en el tema de la investigación versus los grandes problemas nacionales, también está el debate de la socialización del conocimiento y el

tema del mercadeo.

### Tensiones en la construcción de las categorías y los escenarios futuros

En el avance del trabajo de la mesa se llega a la creación de las categorías y al procedimiento de los escenarios futuros, donde se invita a los integrantes que hagan la construcción con sus aportes y propuestas, para llegar a la idea hipotética del escenario ideal al año 2034.

Para la construcción de las categorías se invitó a los integrantes de la mesa a agrupar los 11 elementos en dos categorías, de acuerdo a su afinidad y coherencia, además que se le diera un nombre a cada una de estas.

En la discusión se planteó en la propuesta de denominar las dos categorías comenzando con la del eje Y, bajo el nombre de “relacionamiento externo” que se complementa con el objetivo 6. A partir de los diferentes aportes brindados por los integrantes direccionaron la categoría al objetivo # 5 que propone, fomentar la interacción de la comunidad universitaria con el Estado, sector productivo y comunidades en general.

Por su parte en la categoría del eje X se acordó agrupar todos los elementos relacionados con los aspectos internos de la universidad, por lo que se le dio el nombre de “organización interna”.

En la construcción del escenario ideal se elaboró un relato base fundamentado en la eficacia de su estructura organizacional interna. El relato se fue complementando con aportes que destacaron a la universidad posicionada y fortalecida, que le permite interactuar con actores, locales, nacionales e internacionales.

En la construcción de los escenarios alternos se elaboraron relatos donde ven la universidad desconectada de la comunidad académica internacional, desligadas de los problemas que aquejan a la humanidad.

También se destaca las miradas particulares frente a los diferentes hitos del relato, que evidencian la necesidad de que algunos de ellos sean trabajados de forma inmediata y otros sean abordados inicialmente desde lo normativo o desde la política, antes de que se vean los primeros frutos.

A medida que cada uno de los participantes aportan con sus relatos a la construcción de cada uno de los escenarios, se fueron presentando algunas divergencias y desacuerdos en las ideas y en la creación de estos. Sin embargo, estos aportes divergentes se fueron complementando y tejiendo el discurso y a partir del consenso se logró construir cada uno de los



escenarios.

## CONCLUSIONES

El ejercicio de prospectiva desarrollado en la mesa N°4 tuvo como objetivo explorar escenarios futuros con un horizonte a 2034, para la Universidad Nacional de Colombia vista de manera integral, y cuyo análisis tuvo como base la identificación de elementos transversales comunes y de relevancia, reconocidos con relación a los objetivos estratégicos 5, 6 y 7 que hace parte del Plan Global de Desarrollo 2019- 2021 y a la mesa temática cuatro del Plan Estratégico institucional de largo plazo.

La realización de esta mesa surgió como parte de la metodología de trabajo en prospectiva para llegar a la construcción de escenarios futuros que lleven a visualizar el Plan Estratégico Institucional de largo plazo en la Sede Medellín. Este taller, el cual fue ejecutado en una sesión con la participación del líder y sus integrantes de la mesa temática, fue adelantado con base en la identificación de elementos de análisis ya definidos y cuya capacidad de incidencia se consideró de relevancia en los procesos de la Universidad Nacional a futuro.

Inicialmente se produjo un documento base por parte del líder de la mesa temática y con base en un análisis más detallado, alrededor de la enunciación de hipótesis de futuro y elementos de análisis, se realizó por parte del líder, junto con el equipo de apoyo del Plan Estratégico de largo plazo de la Sede Medellín, la identificación inicial de 5 elementos de análisis, los cuales fueron puestos en consideración a la comunidad académica por medio de una encuesta, quienes los validaron y pusieron en consideración otros nuevos elementos. De manera que, mediante un trabajo colaborativo por el equipo de apoyo, estos elementos son el insumo para implementar la metodología de prospectiva con el apoyo del aplicativo Trello.

En la mesa se destacan temas tan relevantes como la relación dialógica entre la universidad que, por su producción científica, está en la capacidad de hacer alianzas nacionales e internacionales, pero se enfrenta a una estructura administrativa que en su funcionalidad no está en concordancia con los ritmos, tiempos y necesidades de los grupos de investigación y otros centros académicos.

Las definiciones aportadas por los integrantes de la mesa se enmarcaron en destacar como una idea fuerza el carácter de ser una universidad con capacidad humana, técnica y presupuestal para gestionar alianzas con actores nacionales e internacionales.

Durante la mesa los integrantes propusieron otras ideas fuerza que por su carácter transversal al objetivo de la mesa motiva una relación dialógica y es la importancia de una gestión administrativa con criterio gerencial para la promoción y desarrollo de alianzas público-privadas.

De los ocho elementos de análisis presentados para la mesa N°4 se sumaron a 11 elementos, dándose una discusión enriquecedora entre los integrantes para validar los nuevos elementos.

Los participantes de la mesa temática integraron los elementos en dos dimensiones enriquecidas, empleando la metodología conocida como “ejes de Schwartz”, la cual permite reducir la discusión de un número de variables a dos categorías originadoras de 4 escenarios de futuros. Integrantes de la mesa agruparon los 11 elementos de análisis en las categorías denominadas “relacionamiento externo” y “organización interna”. Con base en estas categorías, se enunciaron los escenarios denominados “Universidad con capacidades, interactuante, posicionada y visible” (escenario ideal), “Yo con yo”, “Nadie es profeta en su tierra” y “en la olla”.

En la mesa se reconoció que un componente central del escenario ideal “Universidad con capacidades, interactuante, posicionada y visible” implica que la Universidad es reconocida por su eficacia y eficiencia en su estructura organizacional interna, con capacidad de interacción con los actores estratégicos a escala local, nacional e internacional.

Los escenarios alternativos muestran una Universidad desfavorable al encontrarse desconectada de la comunidad académica internacional, sin reconocimiento social e internacional, llevándola a una disminución de su calidad académica. Así mismo, con deficiencias internas que no permiten que los procesos fluyan.

En la mesa no se presentaron grandes disensos. Sin embargo, se pueden reconocer las siguientes relaciones dialógicas con motivo de la validación de los elementos y creación de las categorías enunciados en el taller:

- Relaciones/ equilibrios entre universidad con capacidad de interacción con los actores locales, nacionales e internacionales y disponer de la productividad científica y hacer una distribución del conocimiento en el país.
- Contradicción entre el reconocimiento internacional de la universidad para hacer alianzas y una estructura administrativa con deficiencias internas en la que los procesos no fluyen.

- Articulaciones entre una universidad con un gran relacionamiento institucional con los actores locales y nacionales y con gran reconocimiento por su producción científica
- Complementariedad entre una universidad comprometida con el desarrollo sostenible y distribución del conocimiento a solucionar las problemáticas de las regiones.

El trabajo en la mesa temática N°4 permitió validar y fortalecer el trabajo elaborado previamente, a partir de los aportes fundamentales realizados por los integrantes, visionando así uno de los objetivos del Plan Estratégico Institucional de largo plazo, hacia una visión futura a 2034 de la Universidad Nacional, permitiendo darle marco a las enunciaciones y procesos de ideación en la mesa de trabajo, articulada a los objetivos específicos 5, 6 y 7 del plan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Mojica. F. (2005). La construcción del futuro. Modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.

Morin. E. (2003). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. Barcelona.

Morin. E. (2001). El método I: La naturaleza de la naturaleza. Catedra. Madrid.