

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 10. Fortalecer la gestión institucional y su modelo de gobernanza mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo de su comunidad universitaria y la transformación organizacional.

Sede: \_ UN Medellín\_ \_ \_ \_ \_

Fecha del documento: \_13 de agosto de 2020\_ \_ \_ \_ \_

Nombre del líder: Luis Alfonso Vélez Moreno

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

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

\_llvelez@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 PLEI 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 PLEI 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 PLEI. 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 6. Para ello, el líder de la mesa de trabajo, Luis Alfonso Vélez Moreno, en conjunto con el equipo profesional de apoyo de PLEI 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 6: Gobernanza y Gobernabilidad, que comprendió en construir unos elementos de análisis comunes contemplados por el líder para el desarrollo del objetivo estratégico 10 del PLEI al año 2034.

En el taller realizado en una sesión de 4 horas, se presentaron seis elementos o variables elaborados por el líder de la mesa 6 del PLEI 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 agruparan 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 “Elementos internos” en el eje Y,

“Elementos internos - externos” 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 a largo plazo PLEI 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...**

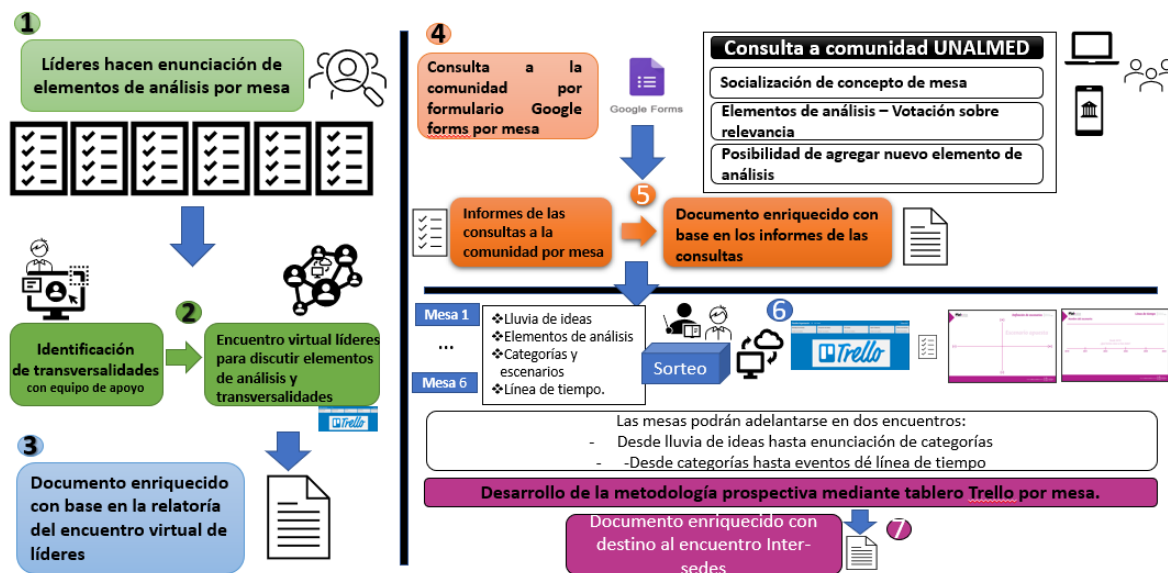
**¿Cómo abordar la fase III – Mesas de trabajo en la Sede?**

**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 del objetivo estratégico 10 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 es el proyecto educativo de la nación para desarrollo de los ejes misionales de formación, investigación y extensión al servicio del bienestar general y la construcción de país, que cuenta con una comunidad educativa que se enfrenta a obstáculos externos como la reducción de los recursos provenientes del Estado, baja número de alianzas entre público y lo privado, congelación de la planta de cargos y la constante demanda de aumento de la cobertura educativa, procesos académicos no articulados con las necesidades de la sociedad civil, determinación externa para la conformación de estructura organizativa y administrativa.

Así mismo, enfrenta dificultades internas como la falta de legitimidad de las autoridades que ejercen el gobierno universitario, una estructura administrativa centralizada que afecta el despliegue de acciones en el territorio, baja participación de los estamentos en los escenarios de discusión y toma de decisiones, segmentación de los procesos de formación e investigación, estructura organizativa rígida y jerárquica, falta de procesos de planeación estratégica a largo plazo.

## 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>Autonomía Universitaria</b>	Según el Decreto 1210 de 1992 es la capacidad que tiene la Universidad Nacional de Colombia para autogobernarse, designar sus propias autoridades y expedir sus propios reglamentos de acuerdo con la Constitución Política y las leyes.
<b>Democracia participativa</b>	Es la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones mediante voto o acciones de consulta para la deliberación en torno a los diferentes temas que debe desarrollar la Universidad Nacional de Colombia, además de ser un presupuesto constitucional y legal en el marco del Estado Social de Derecho.
<b>Gobernabilidad</b>	Es la relación entre legitimidad (liderazgo reconocido) y legalidad que tiene la toma de decisiones en la Universidad Nacional de Colombia.
<b>Marco normativo</b>	Conjunto de normas constitucionales y legales en el orden nacional que regulan las instituciones de educación superior universitarias y que no reconocen las particularidades de la Universidad Nacional de Colombia.
<b>Transformación organizacional</b>	<p>Forma como se manejan los temas académicos, financieros, técnicos y administrativos de la Universidad Nacional de Colombia, marcada por un modelo centralizado para el direccionamiento de las diferentes sedes.</p> <p>Indica la dirección en la cual debe avanzar la institución, incluyendo además la gestión por procesos y objetivos y los métodos y modelos derivados de las nuevas tecnologías.</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 6 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 6 PLEI, sede Medellín.

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

<b>Variables estratégicas</b>	<b>Direccionadores o vectores de futuro</b>
Gobernabilidad	Elementos internos
Marco normativo	
Transformación organizacional	
Gobernabilidad EXT	Elementos internos- externos
Autonomía universitaria EXT	
Democracia participativa EXT	

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).

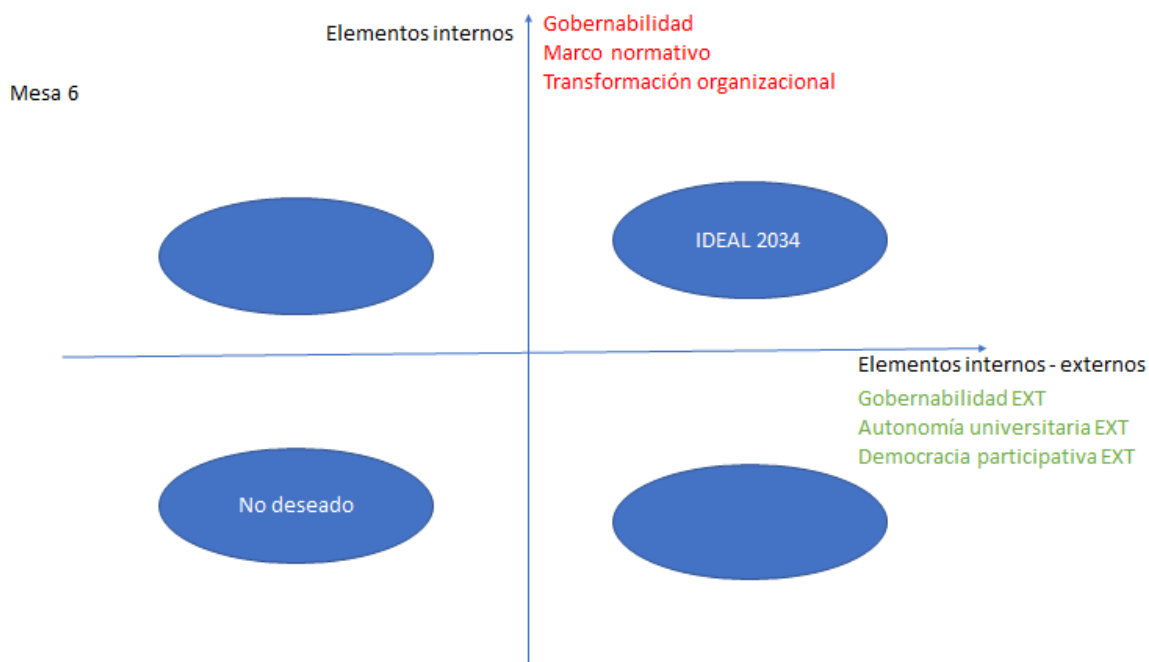
**Tabla 2. Conjeturas a partir de los direccionadores**

Eje y: Elementos internos (+)			
Eje X: Elementos internos - externos (+)	<b>Escenario Alterno (- +)</b>  Exceso de cuerpos colegiados, la institución está financiada principalmente por el presupuesto nacional, y en consecuencia tiene un margen de autonomía precario. Su democracia participativa es básicamente burocrática y logra pocos resultados en beneficio de lo académico y social.	<b>Escenario Apuesta (++)</b>  En 2034 la UN tendrá un modelo de formación liderado por los estudiantes y los profesores, con excelencia académica y mucha autonomía. en el aspecto público, la Universidad contribuye a la solución de los problemas nacionales y en cuanto al gobierno la Universidad ha logrado expedir su propia ley orgánica que contempla un senado de personal académico.	Eje X: Elementos internos - externos (-)
	<b>Escenario No Deseado (- -)</b>  Baja gobernabilidad ocasionada por la precaria participación de sus comunidades que ha conducido a que la administración actúe de manera discrecional solo soportada o apoyada por el gobierno.	<b>Escenario Alterno (+-)</b>  Este sería un escenario de frustración porque logramos poner todo muy bonito en el papel, pero a la hora de las implementaciones no logramos aplicar las cosas. No logramos armonizar lo legal con lo ideal.	
Eje y: Elementos internos (-)			
(+) 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.			

## Revisión de los escenarios

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 “Apuesta”:**

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

En 2034 la UN tendrá un modelo de formación liderado por los estudiantes y los profesores, con excelencia académica y mucha autonomía. en el aspecto público, la Universidad contribuye a la solución de los problemas nacionales y en cuanto al gobierno la Universidad ha logrado expedir su propia ley orgánica que contempla

un senado de personal académico.

Totalmente autónoma pero interconectada. La universidad como institución, al no estar en conexión con otros centros universitarios estaría perdida. La autonomía en términos de financiamiento, implicaría que ella vendría mediada por mecanismos y lazos de financiamiento múltiples, y no necesariamente dependiendo del gobierno. Tendrá mayor autonomía mientras dependa menos del gobierno.

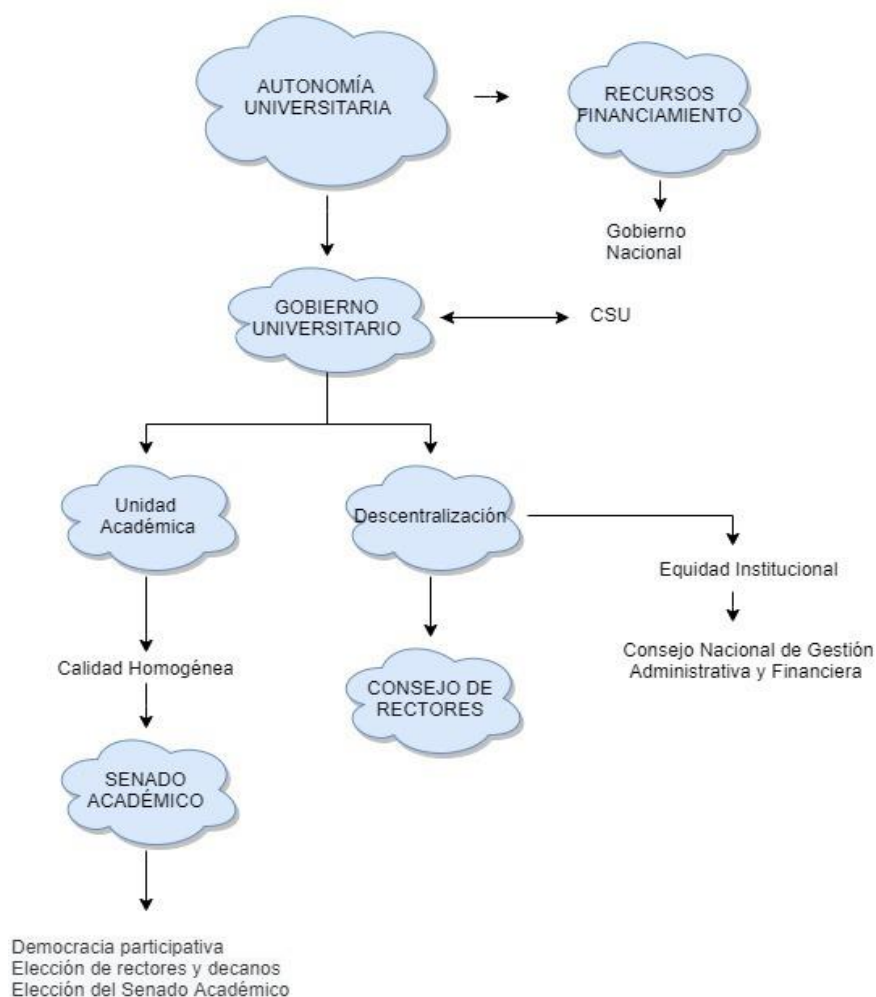
Estará más vinculada a algoritmos de investigación que a procesos de transmisión de conocimiento, por tanto, la cobertura será plena y totalmente desterritorializada. El modelo de campus universitario cada vez va perdiendo más peso.

La Universidad va tener un papel fundamental en procesos de legitimación de conocimiento. El papel de la relación de la Universidad con el Estado, estará alrededor de procesos de legitimación. La Universidad deberá ser muy ágil en los procesos administrativos.

La universidad deberá tener una transformación radical, no solo en lo administrativo y financiero sino también en lo académico y normativo.

La UN tiene que estar totalmente a la vanguardia de los procesos tecnológicos, los cuales han cambiado no solo la forma de dar clase, sino que han generado una transformación radical.

Se logrará la transformación organizacional bajo un enfoque de procesos, con una estructuración basada en unidades, flujo de procesos y decisiones.



- **Escenario alternativo “Matamos al tigre y nos asustamos con el cuero”:**

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

En este escenario la UN es una institución potencialmente autónoma y democrática, pero sus comunidades son inferiores al reto y a cambio se tiene una administración endogámica, con un marco normativo débil completamente dependiente del presupuesto nacional.

La Universidad politizada o caótica. No hay reglas y todo se tiene. Politizada en el sentido que se convierte en un escenario en el cual se corrompe en términos legales, y caótica en donde cada cual hace lo que le da la gana.

Estaríamos en un escenario de *laissez faire* académico.



La sociedad perdería la confianza en la universidad.

- **Escenario alternativo “Universidad isla”:**

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

En una economía de mercado, la situación presupuestal es un modelo mixto, que podría mejorar con un mayor presupuesto aportado por el Estado, pero la universidad no puede dejar de generar recursos, haciendo academia y extensión de calidad, manteniendo la extensión solidaria.

Se parece a la situación actual, se supone que hay una autonomía universitaria que no se está aplicando. A pesar que en el papel tenemos democracia participativa, en la realidad muchos procesos no se dan. Trabajamos para tener una mejor organización, pero hay muy poca autonomía.

La Universidad Isla, porque está totalmente normatizada adentro, pero totalmente aislada, no solo en términos de la estructura social sino en los componentes de la estructura. Hay una universidad dependiente.

Esta universidad puede llegar a ahogarse en muy poco tiempo, porque este tipo de universidad lo que ha hecho es burocratizar el conocimiento solamente administra el conocimiento.

Como está tan normada esta universidad, cada vez tenemos más impedimentos para que pueda conseguir más recursos por fuera y cada vez será más dependiente del Estado.

Sus características tan definidas han atrofiado lo externo y la harán en el futuro inviable. Perdiéndose el concepto de universidad pública.

No aprovechamos la autonomía para ser más ágiles en los procesos, y esto recae en la ausencia de gobernabilidad específicamente en las Sedes y tener que estar supeditados al ritmo del Nivel Nacional

- **Escenario no deseado:**

Podríamos llegar a tener como riesgo la existencia de elementos no funcionales que desembocarían en una universidad sin gobernabilidad

Muchas cosas se quedarían en el papel porque no tendríamos gobernabilidad para ponerlas a funcionar.

El gobierno podría decidir no financiar en su totalidad la universidad y llevaría a un escenario de privatización con matrículas muy costosas.

Es una universidad que solo gestiona el conocimiento, pero no lo produce.

La generación de conocimiento ocurre en entes externos y no pasa por la estructura universitaria.

Se desdibuja el papel real que cada persona debe desarrollar en la Universidad, en términos de sus verdaderas competencias, en detrimento del desarrollo de las misiones académicas principales.

### **Proyección de Relatos**

La revisión de los escenarios, permitió identificar la situación actual de la Universidad, y con esa 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: Designación de decanos: que la consulta a la comunidad académica tenga un carácter vinculante.

- **Relato 2.**

2021: Tener rectorías de sede, rector general y nivel nacional liviano: Desde la expedición del decreto 1210, hay una discusión sobre el asunto de cuánta autonomía y potencia se le entrega a las sedes grandes o andinas. Las sedes Andinas van a estar a la saga si no se cambia el modelo centralista por uno más plano. La agilidad en las decisiones implica que tengamos estructuras de gobierno muy livianas, y un nuevo concepto de universidad. Las sedes Andinas se estrellan al no lograr desarrollar sus propias iniciativas. Unidad académica con descentralización administrativa, en particular para las sedes. Empleo de comunicaciones de manera moderna para hacer un funcionamiento más dinámico de la universidad. El nivel nacional debe cumplir su función de dar lineamientos y directrices. El cómo lo pueden dar las sedes desde su propio contexto.

- **Relato 3.**

2022: Convocar una constituyente interna en la universidad que buscaría entregarle a estas instituciones la capacidad de crear su propia ley universitaria. La constituyente desataría el análisis de los procesos universitarios, los senados académicos y los aspectos normativos

internos. Esto generaría un revolcón completo de la ley nacional de educación superior. Llevamos 5 periodos presidenciales buscando una transformación de la educación superior.

- **Relato 4.**

2023: Configuración del senado académico que piense a futuro cómo obtener una unidad académica para la universidad nacional y que desarrolle los mecanismos para la descentralización administrativa. Fortalecimiento de la unidad académica y descentralización administrativa. Cómo repensar la tarea universitaria en términos de conocimiento. Son restricciones a esta unidad académica y descentralización administrativa, la idiosincrasia, los aspectos legales, los aspectos financieros, entre otras.

- **Relato 5.**

2024: Se logra inicialmente cambiando el manual por competencias y no un manual por funciones, teniendo una estructura por procesos y no jerárquica. Que los periodos administrativos de gobierno coincidan con los planes estratégicos.

- **Relato 6.**

2024: Toma de decisiones en las sedes sin estar tan centralizados, de manera que se puedan articular los recursos y capacidades de las sedes con sus propios contextos.

- **Relato 7.**

2025: Lograr una ley de financiamiento sostenible para las universidades públicas: Para lograr la autonomía universitaria puede contar con mayores recursos financieros para cumplir con la misión universitaria. Que podamos estar alejados de las influencias políticas y económicas para que podamos regularnos mejor. Tener la suficiente capacidad de definir la cuestión académica. Que la universidad sea libre en gestión del conocimiento.

- **Relato 8.**

2026: Para que la universidad logre un proceso real de autonomía, debe fortalecer al máximo su unidad académica como "nacional" que es, construyendo el Senado Académico y potenciar las descentralizaciones administrativas conformando un Consejo de Rectores.

- **Relato 9.**

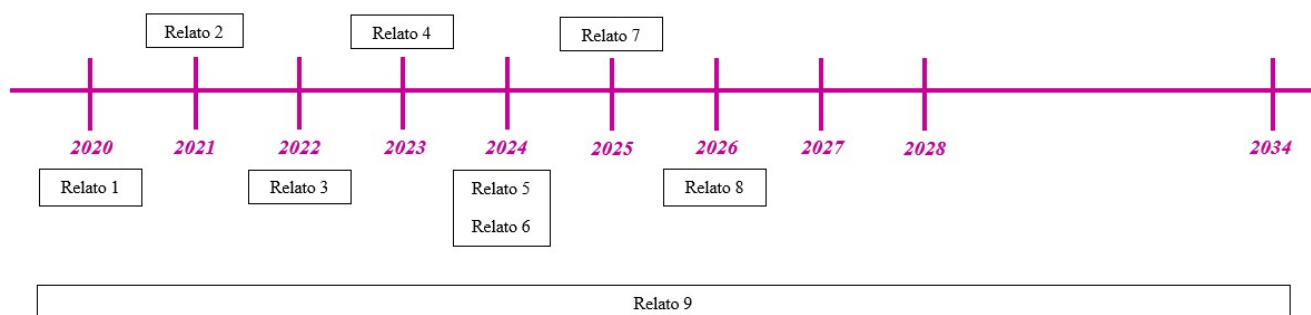
2020-2034: Programa permanente de cultura universitaria: Cada

integrante de la comunidad universitaria conozca claramente su papel.

En esta sociedad en donde hay menos disciplina social, la gobernanza tiene que ver mucho con la idiosincrasia. Que incorpore el ideario ético de la universidad.

### Línea de tiempo

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



### Resumen Análisis temático

#### Variables:

- Gobernabilidad
- Marco normativo
- Transformación organizacional
- Gobernabilidad EXT
- Autonomía universitaria EXT
- Democracia participativa EXT

**Direccionadores o vectores de futuro:** Se definieron como vectores de futuro “Elementos internos”, y “Elementos internos - externos”.

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

- Escenario ideal “Apuesta” (++)
- Escenario alterno “Matamos al tigre y nos asustamos con el cuero” (+-)
- Escenario alterno “Universidad isla” (-+)
- Escenario no deseado (--)

**Relatos:** Se proyectaron 9 relatos que abarcaron los años 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026 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°6 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°6, 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 el tema que abrió el espacio para la discusión fue por medio del elemento nuevo de gobernanza, por tanto, se considera que estos dos elementos se encuentran incluidos en el elemento de gobernabilidad, por lo que se decide eliminar el elemento.

En cuanto al elemento de “participación los estudiantes”, los integrantes manifiestan que este puede estar incluido en el elemento de “democracia participativa”, frente a esto, se abre una discusión al ubicarse en la posición de los estudiantes, ellos están interesados en tener un reconocimiento y participación en la toma de decisiones. Sin embargo, se llegó al acuerdo de que al hablar de democracia participativa incluye a toda la comunidad universitaria y de manera superlativa a los estudiantes.

En relación con el elemento denominado “autonomía universitaria” se abre una discusión que va enriqueciendo su significado, de manera que se convierte en un elemento transversal, al considerar que la universidad debe ser autonomía en el financiamiento y en la toma de decisiones y con una comunidad universitaria comprometida, a partir de la participación.

Con la creación del nuevo elemento denominado “transformación organizacional”, se hicieron varios aportes desde diferentes miradas aportando a la transformación de los procesos administrativos. En medio de la discusión los integrantes identifican que la descripción de este elemento se articula al de “modelo organizacional”, por lo que se tomó la decisión de hacer la complementariedad de ambos elementos, modificando el nombre por el de “transformación organizacional”.

### **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 5 elementos en dos categorías, de acuerdo a su afinidad y coherencia, además que se le diera un nombre a cada una de estas.

En el ejercicio de la construcción de las categorías se plantearon dos propuestas de agrupación de los elementos de análisis, a partir de elementos de manejo interno con la universidad como el marco normativo y la transformación organizacional; y de elementos externos articulados a la relación con las comunidades y en especial con la financiación de la

universidad por ser autónoma.

En la construcción del escenario ideal se tuvo como idea fuerza el diálogo y la autonomía universitaria, donde los estudiantes y los profesores lideran el proceso de formación. Aparte de reconocer la autonomía de las sedes se hace énfasis que están deben de permanecer interconectadas.

Durante la construcción del escenario ideal los integrantes elaboraron un esquema para exponer la estructura organizacional a partir de una transformación por procesos ubicando en su parte superior la autonomía universitaria y desde allí establecer el gobierno universitario, actuando de una forma descentralizada.

Los escenarios alternos contienen relatos que expresan las desfavorabilidades que ponen en tensión el cumplimiento del escenario ideal. Entre los relatos se destacan el de “una universidad democrática y autónoma, pero a cambio se tiene una administración endogámica, con un marco normativo débil. Una universidad que burocratiza el conocimiento y solamente lo administra”.

En la discusión acerca de la financiación de la universidad aparece un dilema que plantea, que a mayor financiación estatal se pierde autonomía universitaria, ya que el gobierno impulsará sus propios intereses. Sin embargo, es evidente la necesidad de contar con una ley de financiación.

En cuanto a los hitos se destacan varios acontecimientos que orientan la universidad hacia la autonomía y hacen parte de una transformación organizacional, estos son: tener rectorías de sedes, una constituyente que le brinde a la universidad la capacidad de crear su propia ley universitaria.

## CONCLUSIONES

El ejercicio de prospectiva desarrollado en la mesa N°6 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 al primer objetivo estratégico que hace parte del plan global de desarrollo 2019- 2021 y a la mesa temática uno del Plan Estratégico institucional de largo plazo.

En 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 dos 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 el diálogo inter-epistémico que aporta a comprender de forma ampliada las diversas manifestaciones de realidad y dinámicas de la universidad en sus sedes, articulándose de forma significativa con los demás elementos de análisis.

Las definiciones aportadas por los integrantes de la mesa se enmarcaron en destacar dos ideas fuerza que son, la autonomía universitaria y la participación democrática, los cuales son fundamentales para crear la estructura de gobierno universitario, que comprende diferentes estamentos como el senado académico.

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 el desarrollo institucional, que comprende el pensamiento autónómico desde cada una de las sedes y la relevancia de implementar una reforma institucional intersedes.

De los elementos de análisis propuestos por la comunidad para la mesa N°6 (gobernabilidad y participación estudiantil), los dos fueron eliminados porque estaban contenidos en otros elementos.

El elemento de modelo administrativo se complementó en la descripción y se modificó el nombre por el de transformación organizacional.

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 5 elementos de análisis en las categorías denominadas “elementos externos” y “elementos internos”. Con base en estas categorías, se enunciaron los escenarios denominados “apuesta” (escenario ideal), “Matamos al tigre y nos asustamos con el cuero”, “Universidad isla” y “no deseado”.

En la mesa se reconoció que un componente central del escenario ideal “apuesta” es la universidad con autonomía interconectada con las sedes, con una transformación organizacional y con financiamiento.

Los escenarios alternativos proyectan una Universidad autónoma y democrática, pero dependiente del presupuesto del Estado y burocratizada.

En la mesa no se presentaron 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 autonomía universitaria y democracia participativa.
- Contradicción entre autonomía universitaria y una total dependencia financiera del Estado.
- Articulaciones entre autonomía universitaria y gobierno universitario.
- Complementariedad entre transformación organizacional y democracia participativa.
- Articulación: contribuye a la solución de problemas del Estado e interconectada con las sedes.
- Contradicción y tensión entre una universidad potencialmente autónoma y con administración endogámica.

La mesa temática N°6 permitió validar y fortalecer el trabajo del líder 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 al objetivo específico 10 del plan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

## ANEXOS