

DOCUMENTO HERRAMIENTA PARA LA CONSTRUCCIÓN
DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO
A PARTIR DE LAS MESAS DE TRABAJO PLEI¹

Objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos trabajados:

Elementos de análisis transversales a los 10 objetivos del PLEI _ _ _ _ _

_ Sede: _ _ UN Medellín _ _ _ _ _

Fecha del documento: _ 24/07/2020

Nombre del líder: _ Líderes de la mesa PLEI _ _ _ _ _

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

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

_ eramirezmo@unal.edu.co, jmunoz@unal.edu.co, sarestrepom@unal.edu.co,
saorrego@unal.edu.co, lfgonzal@unal.edu.co, llvelez@unal.edu.co _ _ _ _ _

¹Características 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 por cada mesa, por lo que los líderes de las mesas de trabajo 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 Transversalidad, que comprendió en construir unos elementos de análisis comunes que articularan de forma transversal los elementos de análisis de las seis mesas de trabajo contemplados por los líderes, para el desarrollo de los objetivos del PLEI al año 2034.

En el taller realizado en varias sesiones, se presentaron diez elementos comunes o transversales a los elementos recogidos en los documentos iniciales elaborados por cada uno de los líderes de las mesas del PLEI de la sede Medellín. Los elementos contenían unas definiciones iniciales que fueron enriquecidas con los aportes de cada uno de líderes y se fueron instalando en el tablero de Trello, de manera que todo el equipo se fuera familiarizando con el procedimiento y el paso a paso de este aplicativo.

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 a los criterios de los líderes, 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 a recorrer hacia el 2034.

Las categorías propuestas fueron desarrollo “pluriverso universidad para la sociedad” en el eje Y, “carácter público” en el eje X. De esta manera se logró que el equipo de líderes 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 28 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...

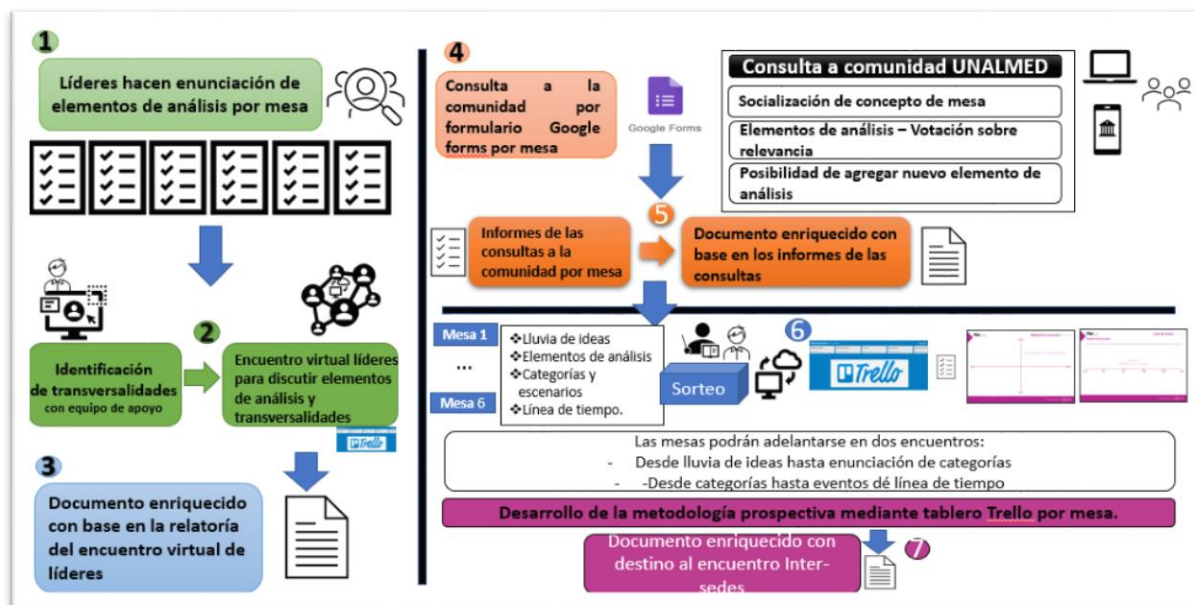
¿Cómo abordar la fase III – Mesas de trabajo en la Sede?

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 transversales a los 10 objetivos 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
Universidad Carácter Público	La Universidad como proyecto de nación debe abordar procesos continuos y esfuerzos donde el conocimiento y la vida universitaria trasciendan hacia presupuestos del saber que incorporen las tramas de las regiones y el mosaico cultural en el contexto de nación y de globalización. Dado su carácter público debe orientarse a impulsar vínculos que fortalezcan el Estado Social de derecho, con la actuación de la institucionalidad como producto de la participación.
Gobernabilidad (Democracia participativa)	De acuerdo al presupuesto constitucional y legal en el marco del Estado Social de Derecho y la democracia participativa en Colombia. Es necesaria la participación real y efectiva de la comunidad universitaria, a través de la deliberación y la toma de decisiones en todos los asuntos académicos, de gobierno e institucionales que debe desarrollar la Universidad Nacional de Colombia.
Autonomía	Capacidad constitucional y legal que tiene la Universidad Nacional de Colombia para desarrollarse, definirse orgánicamente, gobernarse, designar sus propias autoridades y expedir sus reglamentos en el contexto de un mundo cambiante.
Convivencia democrática	Construcción de un proyecto social de nación ligado a la convivencia civilista y democrática en Colombia. Comprende la articulación de los actores de diferentes ámbitos de la sociedad (academia, Estado, sociedad civil, gremios empresariales, entre otros).
Sociedad y Universidad	La Universidad con su institucionalidad forma, propone y contribuye a cambios, transformaciones y soluciones en la búsqueda de cara a la equidad, el bienestar, la sostenibilidad y en la defensa y el desarrollo de lo público.
Formación (aprendizaje académico ciudadano)	Promover escenarios de enseñanza y aprendizaje que permitan la incorporación de la pluralidad de saberes y conocimientos, la convivencia, la ética ciudadana y la democracia a la formación de capacidades y competencias para la vida y el ejercicio profesional con beneficio social.
Patrimonio	La Universidad Nacional de Colombia como la universidad pública del Estado constituye un bien patrimonial de la Nación. Desde lo misional defiende los intereses patrimoniales, culturales, de saberes y de conocimiento en diferentes ámbitos acumulando un conjunto diverso de elementos que identifican, valoran y custodian el patrimonio científico, cultural y natural en todo el territorio nacional, para su integración a la sociedad colombiana.
Territorio	Valoración de las diversidades y singularidades de territorios complejos, construyendo modelos de relacionamiento con actores y sectores de las comunidades locales y regionales, posibilitando nuevas formas de respeto y valoración de recursos y riquezas en las nuevas territorialidades. La

	Universidad debe incidir en la búsqueda de un equilibrio ambiental, territorial y urbano-regional.
Desarrollo sostenible	El papel de la Universidad frente a la crisis civilizatoria que enfrenta la humanidad asociada a factores ambientales, culturales, sociopolíticos y económicos y que 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.
Diversidad	Como expresión múltiple y pluriversa de la riqueza natural, cultural y de las ciudadanías articuladas a las subjetividades, a las territorialidades, los sistemas, las cosmogonías y los mundos de vida, en el marco de la equidad, el respeto y la democracia.

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 las mesas 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 las mesas PLEI, sede Medellín.

Tabla 1. Variables y direccionadores del futuro

Variables estratégicas	Direccionadores o vectores de futuro
Diversidad	Universidad para la sociedad
Territorio	
Patrimonio	
Formación (Aprendizaje académico-ciudadano)	
Desarrollo sostenible	
Universidad – Carácter público	Carácter público y autonomía
Gobernabilidad (Democracia participativa)	
Autonomía	
Sociedad y Universidad	
Convivencia y democrática	

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).

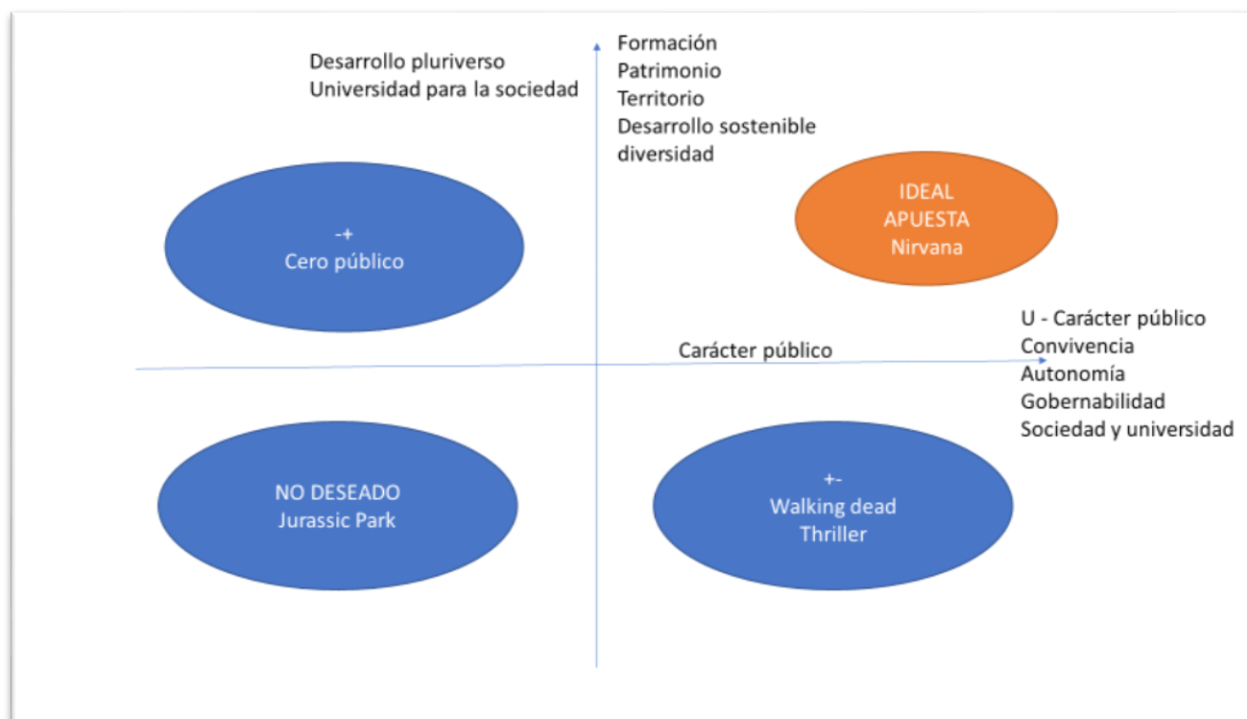
Tabla 2. Conjeturas a partir de los direccionadores

Eje y: Universidad para la sociedad (+)			
Eje X: Carácter público y Autonomía (+)	Escenario Alterno (- +) <ul style="list-style-type: none">En este escenario la Universidad tiene una participación del 80% del presupuesto, generando recursos con negocios externos. Se dedica a la formación de los estratos sociales altos y los programas de bienestar universitario para la comunidad de estudiantes y profesores son precarios. <p>En el 2034, la Universidad Nacional tienen fortalezas financieras y académicas, con deficiencias en su relación con lo público estatal y societal.</p>	Escenario Apuesta (++) <ul style="list-style-type: none">En el 2034 la UN será una universidad pública estatal autónoma, comprometida con la convivencia, de alta calidad, con gobernabilidad democrática y con fuerte compromiso social.En el 2034 seremos una universidad con alta apropiación de lo publico en el marco del desarrollo pluriverso con alto impacto social.En el 2034, la universidad tendrá un modelo de formación en que los actores principales serán los estudiantes, con una capacidad muy grande de autonomía académica, que, en el aspecto de lo público, la universidad atiende diligentemente la solución de los grandes problemas nacionales.En cuanto a gobierno y autonomía, la universidad expidió su propia ley orgánica y constituyó el senado de personal académico.	Eje X: Carácter público y Autonomía (-)
	Escenario No Deseado (- -) <ul style="list-style-type: none">En el 2034 la Universidad Nacional continuará reflexionando sobre su estructura orgánica, gobernabilidad y la forma adecuada de tomar decisiones internas, sin prestarle atención a las tendencias en nuevos campos del conocimiento, ni a las exigencias y retos que plantea la equidad y el desarrollo sostenible del país.Tenemos una universidad nacional en un proceso de extremo marchitamiento en el aspecto económico y académico, divorciado del aspecto social y del Estado, en vía de extinción.	Escenario Alterno (+-) <ul style="list-style-type: none">Universidad altamente endogámica con actividad académica completamente decidida en función de los intereses del personal académica con espalda a la sociedad y con grandes problemas de financiación.La UN tendrá limitaciones en su autonomía financiera y académica, igual una gobernabilidad democrática débil, con nexos complejos a nivel social.	
Eje y: Universidad para la sociedad (-)			
(+) 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 “Nirvana”:**

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

“En el 2034 la UN será una universidad pública estatal autónoma, comprometida con la convivencia, de alta calidad, con gobernabilidad democrática y con fuerte compromiso social”.

“En el 2034 seremos una universidad con alta apropiación de lo público en el marco del desarrollo pluriverso con alto impacto social”.

“En el 2034, la Universidad tendrá un modelo de formación en que los actores principales serán los estudiantes, con una capacidad muy grande de autonomía académica, que en el

aspecto de lo público, la Universidad atiende diligentemente la solución de los grandes problemas nacionales. En cuanto a gobierno y autonomía, la Universidad expidió su propia ley orgánica y constituyó el senado de personal académico”.

- **Escenario alternativo “Walking dead - Thriller”:**

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

“Universidad altamente endogámica con actividad académica completamente decidida en función de los intereses del personal académica con espalda a la sociedad y con grandes problemas de financiación”.

“La UN tendrá limitaciones en su autonomía financiera y académica, igual una gobernabilidad democrática débil, con nexos complejos a nivel social”.

- **Escenario alternativo: “Cero público”:**

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

“En este escenario la Universidad tiene una participación del 80% del presupuesto, generando recursos con negocios externos. Se dedica a la formación de los estratos sociales altos y las garantías laborales y los programas de bienestar universitario para la comunidad de estudiantes y profesores son precarios”.

“En el 2034, la Universidad Nacional tiene fortalezas financieras y académicas, con deficiencias en su relación con lo público estatal y societal”.

- **Escenario no deseado: “Jurassic Park”:**

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

“En el 2034 la Universidad Nacional continuará reflexionando sobre su estructura orgánica, gobernabilidad y la forma adecuada de tomar decisiones internas, sin prestarle atención a las tendencias en nuevos campos del conocimiento, ni a las exigencias y retos que plantea la equidad y el desarrollo sostenible del país”.

“Tenemos una Universidad Nacional en un proceso de extremo marchitamiento en el aspecto económico y académico, divorciado del aspecto social y del Estado, en vía de extinción”.

Proyección de trayectorias

La revisión de los escenarios, permitió identificar la situación actual de la Universidad, y con esa situación como punto de partida, se proyectó algunas trayectorias posibles para llegar al 2034, entre ellas se priorizó las que permiten alcanzar los 10 objetivos estratégicos al 2034.

- **Trayectoria 1.**

2021: La UNAL logra equilibrar formas de aprendizaje presencial y semi-presencial dando

un uso creativo a las herramientas de enseñanza tanto en el aula y el laboratorio, como en las aulas y laboratorios abiertos (living labs) de forma presencial pero también en ambientes virtuales que amplíen las comunidades y los ecosistemas de aprendizaje.

- **Trayectoria 2.**

2022: En la UNAL el aula y el laboratorio transitan hacia una concepción más amplia en la que la inmersión intelectual opera en formatos de aulas abiertas en nuestro campus (huertas, estaciones de monitoreo, alimentación, manejo de residuos, etc.).

- **Trayectoria 3.**

2023: La UNAL aporta en la construcción de gobernanza a varias escalas (dentro de la U, fuera de la U, estructuras de gobierno locales y nacionales, etc.).

- **Trayectoria 4.**

2023: Transformación cultural orientada a identificar problemas estratégicos para orientar las preocupaciones del mundo académico de la UNAL, que le permitan una influencia cierta y permanente dentro del marco de la nación. Nos hemos quedado en debates burocráticos y administrativos.

- **Trayectoria 5.**

2023: La UNAL consolida el aprendizaje rural en contextos de pequeñas comunidades de aprendizaje rural para potenciar la emergencia del conocimiento autónomamente generado y apropiado de manera que la solución de los problemas atienda al diversidad cultural y natural que caracteriza nuestro país.

- **Trayectoria 6.**

2023: Las estructuras de gobierno han estado diseñadas para mantener la cercanía presencial entre sus integrantes. Vamos a tener una reestructuración, inicialmente desburocratizante. La desfragmentación en zonas geográficas obedece a las lógicas de cercanía física. Vamos a ver reducidos los servicios de presencialidad.

- **Trayectoria 7.**

2024: En el contexto de la Sostenibilidad la UNAL consolida sus propuestas de Campus Sostenible y Campus Saludable.

- **Trayectoria 8.**

2024: Las sedes de la Universidad Nacional se consolidan como actor estratégico regional para contribuir a la defensa de lo público y a la solución de los problemas regionales y locales más relevantes.

- **Trayectoria 9.**

2025: La UNAL se desliga de los currículos rígidos e incorpora más fuertemente dinámicas de enseñanza de aprendizaje activo, de aprendizaje basado en problemas, aprendizaje experiencial, centrado en los estudiantes, en un esfuerzo formativo que busca acercar a estudiantes y profesores a los problemas que tiene lugar en nuestra sociedad, en ámbitos tanto rurales como urbanos.

- **Trayectoria 10.**

2025: Reforma académico-administrativa de carácter democrático, que transforme curricularmente la división de saberes y/o de disciplinas. Trabajar en la línea sur-sur, pasar del saber eurocentristas tecnoproductivo, y recuperar saberes desde lo comunitario. Es por ello que la Universidad sigue de espaldas a muchos problemas. También toca problemas administrativos, que no solamente es lo de cargos y funciones, sino también el tema de los programas de trabajo académico. El nuevo profesor y las categorías tendrán razón de ser en el marco de los equipos de trabajo.

- **Trayectoria 11.**

2025: La UNAL lleva a plenitud inclusiva la educación multicultural con énfasis en las lenguas, las músicas, las técnicas, las ciencias, la medicina, etc. de nuestros grupos étnicos buscando representatividad territorial.

- **Trayectoria 12.**

2025: El territorio académico en el que nos hemos movilizado se vuelve difuso y casi universal. Ello genera cambios en el currículo, de manera que vamos a tener multiplicidad de títulos, porque vamos a tener currículos dinámicos, flexibles y libres. La oferta curricular se vuelve cosmopolita, ampliada a los 3000 profesores de la Universidad Nacional.

- **Trayectoria 13.**

2025: La docencia clásica se realizará en donde se desarrolle en territorios académicos. En casi todas las áreas de corte teórico, que son la mayoría, la emergencia de la virtualidad tiende a imponerse. Es urgente el trabajo territorial académico en las áreas teóricas. Incorporando más talleres y prácticas.

- **Trayectoria 14.**

2028: Se realiza un evento académico a nivel nacional en el cual la Universidad delibera y establece consenso sobre las marcas de conocimiento estratégicas con capacidad de contribuir a la defensa de lo público y a la solución de los problemas nacionales más relevantes.

- **Trayectoria 15.**

2034: La Universidad es reconocida como actor nacional estratégico y es permanentemente

consultada por ministerios, institutos descentralizados, gobiernos nacionales y locales, sobre la defensa de lo público y la búsqueda de solución a los problemas nacionales más relevantes.

- **Trayectoria 16.**

2034: Pluriverso y Crisis civilizatoria y como estos deben definir u orientar el proyecto UNAL (y en general el proyecto sociedad en general). Pluriverso como espacio de pensamiento y de praxis en el que no domina una modernidad única, en el que la modernidad pueda ser provincializada desplazada del centro de la imaginación (histórica y presente), descolonizada. Y la crisis civilizatoria como crisis múltiple y asimétrica, afectando aspectos.

- **Trayectoria 17.**

2034: La crisis civilizatoria como crisis múltiple y asimétrica, afectando aspectos cruciales de la vida que fallan simultáneamente, desbordando los límites planetarios, con expectativas sobre el futuro altamente incierta, es decir, tiene claros alcances civilizatorios.

- **Trayectoria 18.**

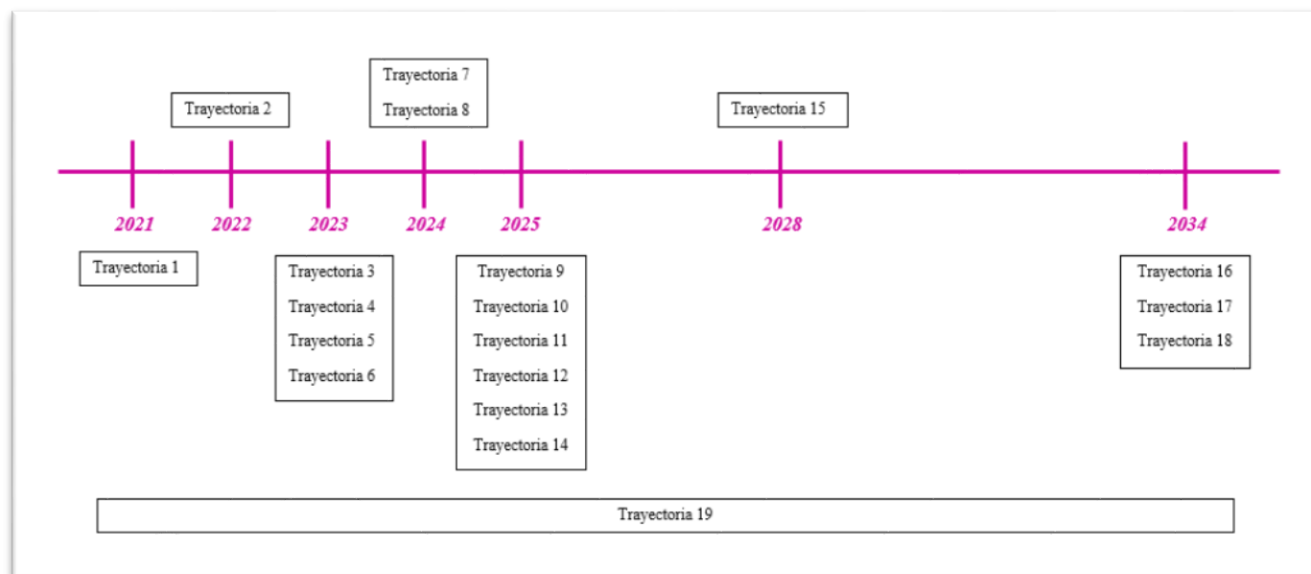
En el 2034 la UNAL incorpora y pone en práctica un proyecto no de escolarización compulsiva para la profesionalización sino a una educación integral, desde nuevos modelos enseñanza-aprendizaje, para construir el sentido crítico y creativo de nuestros ciudadanos, de manera que trascendamos el modelo tecno-económico que define la escolarización con una retórica seductora que promueve la llamada «mentalidad de desarrollo» o «desarrollismo».

- **Trayectoria 19.**

2020-2034: Participar en la orientación, gestión y actuación en lo público, pero no como forma contestataria, sino previendo situaciones y tendencias en temas de nación, estado y sociedad. Debemos conectar lo misional como tres elementos claves: docencia, extensión solidaria, investigación sobre temas de preocupación del orden nacional para ser abordados por los grupos de investigación. La integración de lo misional en términos reales debería facilitar el debate de lo público.

Línea de tiempo

Las trayectorias descritas con anterioridad se presentan juntas en la siguiente línea temporal:



Resumen Análisis temático

Variables: Diversidad, Territorio, Patrimonio, Formación (Aprendizaje académico-ciudadano), Desarrollo sostenible, Universidad – Carácter público, Gobernabilidad (Democracia participativa), Autonomía, Sociedad y Universidad, Convivencia y democrática.

Direccionadores o vectores de futuro: Se definieron como vectores de futuro “Universidad para la sociedad”, y “Carácter público y autonomía”.

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

- Escenario ideal “Nirvana” (++)
- Escenario alternativo “Walking dead - Thriller” (+-)
- Escenario alternativo: “Cero público” (-+)
- Escenario no deseado: “Jurassic Park” (--)

Trayectorias: Se proyectaron 19 trayectorias que abarcaron los años 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2028 y 2034.

III. DISENSOS

Las sesiones de trabajo y reuniones hicieron parte de un ejercicio de trabajo conjunto que llevo a la generación de debates y discusiones entre los líderes 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 líderes, los cuales fueron puntos de tensión que se dieron en cada uno de los pasos y procedimientos de la metodología Trello, aportando al enriquecimiento de la discusión. Las deliberaciones planteadas durante los talleres y reuniones 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 las reuniones y talleres se puede decir que no dieron disensos, sino más bien un ejercicio de relación dialógica donde los líderes de cada una de las mesas, brindaron aportes e ideas con contenidos que al principio eran opuestos, 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 líderes se inician cuando los líderes 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 transversales a las seis mesas de trabajo, estos fueron abordados por las diferentes miradas, corrientes de pensamiento y disciplina de los líderes de cada 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.

Un primer caso de tensión y de relación dialógica fue que al principio el grupo de líderes del equipo PLEI identificaron 11 elementos de análisis y a medida que se avanzaron los talleres de aplicación de la metodología Trello y se fueron construyendo de forma conceptual los elementos, se condensaron a 10 elementos claves de análisis.

Otro punto de tensión tuvo relación con el contexto socio - histórico que enmarcan los elementos de análisis descritos por cada uno de los líderes, de manera que suele suceder que su definición es contradictoria a la realidad. Uno de estos casos es, que la universidad por estar presente en varias regiones del país acoge a estudiantes de diversas culturas, por lo que se dice ser pluricultural. Sin embargo, aun dista de incluir la diversidad cultural integrándola en los diferentes procesos académicos, investigativos y de extensión, desdibujando los límites que separan la universidad con el mundo exterior, con su contexto.

En este caso se presentaron dos ideas contradictorias que son la existencia de una presencia de la universidad en varias regiones del país y la falta de inclusión e integración de las diversas culturas a los procesos de la universidad. A medida que se avanza la discusión se dan unos encuentros mutuos donde ambas ideas se van complementando y sumando a la construcción del elemento asociado a la inclusión.

La comunicación como un elemento de análisis genero otro punto de tensión en la construcción de su definición, al manifestar que las formas de comunicación y de relacionamiento social de la comunidad universitaria y la sociedad se han transformado por las herramientas tecnológicas y digitales estableciendo de comunicación virtual, por lo que la institución debe de avanzar hacia la digitalización de la educación.

Este enunciado da cuenta de que las formas de comunicación digital son una realidad en la cual se está inmersa en la vida cotidiana de la comunidad universitaria, pero al ser utilizadas como proyecto para transmitir el conocimiento y la formación universitaria, tiende a la homogenización cultural, trayendo efectos en las tradiciones culturales de las comunidades, en las regiones que han adquirido ancestralmente unas prácticas y tecnologías de comunicación y lenguajes nativos.

Además, puede suceder que muchas de las comunidades étnicas, campesinas por su lejanía no tengan acceso a los servicios tecnológicos de la comunicación digital, mientras otras por su tradición no comprendan el uso de estas herramientas.

La apuesta en común de estas dos ideas suscito un consenso entre los líderes para complementar la definición en el sentido que, se debe de dar apertura a la educación virtual, pero manteniendo la presencialidad en la universidad.

El desarrollo institucional junto con el modelo administrativo y la autonomía de la universidad fueron dos elementos que generaron tensión, al hacer referencia al modelo centralizado de la universidad y al modelo de

regionalización en la administración de los recursos para el direccionamiento de las regiones. La tensión latente se manifiesta porque en las sedes de las regiones proponen un modelo descentralizado que se articule con los actores, planes, proyectos y problemáticas regionales, para contribuir a la transformación del territorio y sus comunidades.

En este elemento es relevante la relación dialógica entre centralización, autonomía y regionalización, los cuales se fueron complementando al lograr un acercamiento mutuo entre los líderes hasta llegar a un consenso que aporte a la construcción conceptual.

En el elemento de la universidad con carácter público es evidente la relación dialógica entre los términos de globalización, región y local, considerando que la universidad debe de incorporar las tramas de las regiones en el contexto de nación y de globalización.

El elemento denominado la educación como proyecto civilizatorio, promovió un amplio debate en el que se vieron diferentes pensamientos y puntos de vista por parte de los líderes del PLEI, donde se planteó la existencia de una crisis en la sociedad producida por la homogenización cultural y por los efectos de la globalización en los sistemas financieros, económicos y sociales. Algunos la denominaron como crisis civilizatoria, la era del Antropoceno, una crisis ambiental o como un conflicto por el choque de intereses divergentes entre el Estado, la sociedad y las entidades multinacionales, hasta manifestar que lo que sucede son problemas globales con grandes impactos a nivel local.

A partir de este momento de tensión, los líderes precedieron a proponer ideas para modificar el elemento por el Desarrollo Sostenible que articula lo ambiental, lo social y económico. Sin embargo, se dejó de lado la sostenibilidad cultural por lo que los líderes acordaron que el asunto cultural debe de estar más asociado a otro elemento que es el de diversidad, motivando así la relación dialógica entre desarrollo sostenible y diversidad.

La complementariedad de las ideas suscito a que se construyera el elemento que definiera a la universidad con la función de promover la educación y la producción de conocimiento, desde el concepto de desarrollo sostenible de forma incluyente, aportando al estudio de los problemas complejos originados por los modelos de extracción de los recursos naturales, pensando en el desarrollo desde una mirada desde la diversidad que incluye lo pluricultural de los territorios.

La diversidad como un elemento transversal agrupa un proceso histórico, político y constitucional de nuestra sociedad que reconoce a la nación como territorio y una territorialidad diversa en lo ambiental y pluricultural.

El otro elemento que generó un amplio debate fue el de patrimonio en el que se reconoce a la Universidad Nacional como pública para la nación, que defiende los intereses patrimoniales, culturales, de saberes y conocimiento. En este elemento se generó el momento de tensión y la relación dialógica para definir el carácter público de la universidad, que por su misión debe valorar y reconocer el patrimonio cultural y natural de territorio nacional.

Tensiones en la construcción de los escenarios futuros

En el avance con las mesas de trabajo se llega al procedimiento de los escenarios futuros y se invita a los líderes que hagan un pequeño relato de cómo se imaginan el escenario ideal al año 2034.

Los dos primeros líderes presentaron sus relatos de los escenarios ideales al año 2034 en los que destacan a la universidad con alta apropiación de lo público en el marco del desarrollo pluriverso de alto impacto social. A este escenario se complementaron términos como la convivencia, la alta gobernabilidad donde los estudiantes son protagonistas con alta autonomía académica.

En el escenario alterno tres que corresponde al no deseado se genera la tensión en que la universidad no va a contar con una debilidad en su carácter público, pero con una fortaleza en la atención y formación de estudiantes de estrato alto, en un alto grado de privatización, con dificultades en brindar garantías y bienestar a los estudiantes y profesores. En este caso entra en cuestión cómo se va a generar los recursos en una universidad en camino a la privatización, que ha sido históricamente de carácter público.

A medida que cada uno de los líderes aportaban 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 transversal 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 10 objetivos estratégicos que hacen parte del plan global de desarrollo 2019- 2021 y a las 6 mesas temáticas del Plan Estratégico institucional de largo plazo.

La realización de esta mesa surgió como parte de las necesidades expresas manifestadas por los líderes de Sede del Plan Estratégico Institucional de largo plazo en la Sede Medellín, en cuanto a poder generar una visión de plano general, integradora y orientadora del trabajo posterior en cada una de las 6 mesas de trabajo. Esta mesa, fue ejecutada en tres sesiones sincrónicas con los líderes de Sede, fue adelantado con base en la identificación de elementos de análisis transversales que resultaban relevantes en cada una de las mesas, 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 de los líderes 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 grupo de líderes, junto con el equipo de apoyo del Plan Estratégico de largo plazo de la Sede Medellín, la identificación inicial de 11 elementos transversales de análisis, los cuales fueron delimitados por el equipo de apoyo en dos sesiones de trabajo colaborativo mediante el apoyo del aplicativo Trello, y que sirvieron de insumo para la elaboración conceptual que hicieron los líderes de Sede sobre los mismos elementos, los cuales fueron condensados en 10 elementos claves de análisis.

Se destacan temas tan relevantes como la relación dialógica entre sociedad y Universidad, y el carácter público de la Universidad, mientras que variables tales como la convivencia democrática, la gobernabilidad (entendida en términos de democracia participativa) y el desarrollo de la autonomía, se articularon a temas de diversidad, articulación con los territorios, desarrollo sostenible, formación y patrimonio.

Las definiciones aportadas por los líderes se enmarcaron en un proceso de construcción pluriverso de la riquezas natural, cultural y de las ciudadanías, articuladas a las subjetividades, a las territorialidades, los sistemas, las cosmogonías y los mundos de vida, en el marco de la equidad, el respeto y la democracia, dentro de la labor propia de la Universidad, al abordar procesos continuos y esfuerzos donde el conocimiento y la vida universitaria

trasciendan hacia presupuestos del saber que incorporen las tramas de las regiones y el mosaico cultural en los contextos de nación y de globalización. Para estas definiciones fueron realizadas tres actividades sincrónicas de trabajo con los líderes mediante el apoyo de la aplicación Trello.

Los líderes integraron estos 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. Los líderes de la Sede Medellín agruparon los 10 elementos de análisis en las categorías denominadas “Universidad para la sociedad (desarrollo pluriverso)” y “Carácter público y autonomía de la Universidad”. Con base en estas categorías, se enunciaron los escenarios denominados “Nirvana”, “Walking Dead”, “Cero Público” y “Jurassic Park”.

En sesión de trabajo se reconoció que un componente central del escenario ideal o “nirvana” implica que la Universidad Nacional se reafirme como una universidad pública estatal autónoma, comprometida con la convivencia, de alta calidad, con gobernabilidad democrática y con fuerte compromiso social.

Los escenarios alternativos muestran que la Universidad puede correr riesgos si no logra avanzar en los dos ejes principales. Por un lado, si se desarrolla solamente la categoría de autonomía, podemos llegar a consolidar una Universidad altamente endogámica, con actividad académica completamente decidida en función de los intereses del personal académico, y dándole eventualmente la espalda a la sociedad, con grandes problemas de financiación.

Por otro lado, si solamente se desarrolla la dimensión de Universidad para la sociedad, podríamos encontrarnos en una situación en la cual la Universidad logra generar el 80% de su presupuesto con recursos provenientes de realizar negocios con externos. En tal sentido, la Universidad se dedica a la formación de los estratos sociales altos y los programas de bienestar universitario para la comunidad de estudiantes y profesores serían precarios. En el escenario no deseado o “Jurassic Park”, en el cual no se obtienen logros en las dos dimensiones, la Universidad Nacional seguiría en procesos de deliberación sobre su estructura orgánica, gobernabilidad y la forma adecuada de tomar decisiones internas, sin prestarle atención a las tendencias en nuevos campos del conocimiento, ni a las exigencias y retos que plantea la equidad y el desarrollo sostenible del país.

En la mesa no se presentaron disensos. Sin embargo, se pueden reconocer las siguientes relaciones dialógicas con motivo de los hitos del relato enunciados en los talleres:

- Relaciones/ equilibrios entre presencialidad, semipresencialidad y virtualidad.
- Articulaciones entre las gobernanzas internas y externas a la Universidad.
- Estructuras de gobierno centradas en la presencialidad física frente a estructuras de gobierno basadas en otras lógicas de articulación académica y social.
- Sedes como campus abiertos (aula abierta), como actores para la defensa de lo público.
- División de saberes y su articulación en medio de las lógicas eurocentristas tecnoproductivas del saber y la recuperación de los saberes comunitarios.
- El trabajo territorial académico actualmente más articulado a la docencia clásica, y su transformación hacia campos más difusos y universales.
- Las relaciones entre la democracia profesoral y estudiantil, frente a las jerarquías estructuradas para favorecer el flujo de trabajo asociado a los procesos de coordinación de tareas y trabajo.

El ejercicio de transversalidades permitió articular mejor el trabajo de los líderes del Plan Estratégico Institucional de largo plazo, hacia una visión futura a 2034 de la Universidad Nacional, que permitiera darle marco a las enunciaciones y procesos de ideación en las 6 mesas de trabajo, articuladas por objetivos específicos 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.

ANEXOS