

# PLANEACIÓN PROSPECTIVA PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE AMAZONÍA



**Elaborado por:**

**Personal Administrativo y Docentes Sede Amazonía**

**Jaime Andrés Vieira Salazar**

Docente Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

**Carlos Hugo Gómez González**

Docente Ocasional Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Consultor WirkConsulting

Bogotá, 21 de Marzo de 2018

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
PREÁMBULO .....	3
ALCANCE .....	4
JUSTIFICACIÓN .....	4
OBJETIVO .....	4
MARCO CONCEPTUAL .....	4
PROSPECTIVA ESTRATÉGICA .....	4
MODELO METODOLÓGICO .....	5
ACTIVIDADES A DESARROLLAR .....	6
ESTADO DEL ARTE.....	7
ANÁLISIS RETROSPECTIVO .....	7
ANÁLISIS SITUACIONAL .....	19
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES COMPETITIVOS.....	23
PRINCIPIOS RECTORES PARA LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA .....	23
PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVES.....	24
DISEÑO DE ESCENARIOS.....	26
CARTERA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	33
CONCLUSIONES .....	49
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51

## PREÁMBULO

*Como parte del ejercicio de construcción e implementación de los procesos de gestión académico administrativa, la Dirección de Sede promovió la realización de talleres de Prospectiva que fueron realizados con el apoyo de la comunidad académica y administrativa. Con el liderazgo de la oficina de Planeación de la Sede Manizales se llevaron a cabo talleres (Puerto Nariño y Bogotá) que contaron con la activa participación de profesores, estudiantes y administrativos, los cuales contribuyeron a diagnosticar el estado actual de la Sede, a construir tanto una visión hacia el futuro como el Plan Prospectivo de la Sede Amazonia en el contexto de la Universidad Nacional de Colombia y la región.*

*Las Sedes de Presencia Nacional cuentan con un proceso de planificación de corto plazo anclado al limitado periodo rectoral; situación compleja que impide, por un lado, una visión de la Sede a largo plazo y por otro, la imposibilidad de identificar sus potencialidades en el contexto regional, nacional e internacional. Esto trae como consecuencia obstáculos en la toma de decisiones, limitaciones en la ejecución del presupuesto, concentración de los recursos, incipiente cultura de la planeación y débil seguimiento a la gestión, entre otros aspectos.*

*Por este motivo, la construcción, la elaboración y la finalidad del ejercicio prospectivo estuvo direccionado a fomentar el “que hacer” misional en la región, y fortalecer la Sede como un pilar fundamental en la educación superior, la investigación y la extensión en la región Amazónica.*

*Adicionalmente, este escenario fue fundamental para vitalizar la cultura organizacional así como para afianzar la gestión estratégica institucional de la Dirección de Sede. Con un Plan Prospectivo a mediano y largo plazo, la Sede fijará las líneas estratégicas que permitan el cumplimiento de la misión institucional en la Región Amazónica, así como también minimizar las debilidades y amenazas de una institución pública como la Universidad Nacional de Colombia.*

*Finalmente, anticiparnos a la Planeación Prospectiva, materializará proyectos que atiendan las necesidades y los requerimientos de la región y respondan a los fines misionales de la Universidad, y mediante procesos ordenados, participativos e incluyentes, se espera dar respuesta a las demandas en el contexto regional; de esta manera la Sede se proyectará y visibilizará su misión a nivel regional, nacional e internacional.*

**JOHN CHARLES DONATO RONDÓN**

Director de Sede

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SEDE AMAZONIA

## ALCANCE

### JUSTIFICACIÓN

Con el fin de optimizar diferentes escenarios prospectivos para la Sede Amazonía se requiere construir una prospectiva estratégica para dicha sede. Así mismo, se busca fijar las líneas estratégicas de acción que permita el direccionamiento de las fortalezas y oportunidades de la sede en el cumplimiento de la misión institucional en la Región Amazónica, así como minimizar las debilidades y amenazas a través de los lazos estratégicos de largo plazo que puedan desarrollar con los diferentes actores regionales y con la misma Universidad.

### OBJETIVO

El objetivo de este ejercicio de carácter sistémico-prospectivo es generar mediante espacios de diálogo socio-técnico con el talento humano la construcción de una propuesta prospectiva para la Universidad Nacional de Colombia Sede Amazonía.

## MARCO CONCEPTUAL

### PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

La prospectiva es ante todo una actitud de concebir el futuro para obrar en el presente. En este concepto se hallan los elementos que nos permiten precisar el enfoque de este ejercicio, a saber: la visión Prospectiva y la acción estratégica. En efecto, la Prospectiva nos permite visualizar el futuro y la estrategia nos proporciona las acciones que debemos emprender para alcanzarlo; de esta manera, el futuro se convierte en el mejor instrumento del presente (Convenio Andrés Bello, 2004).

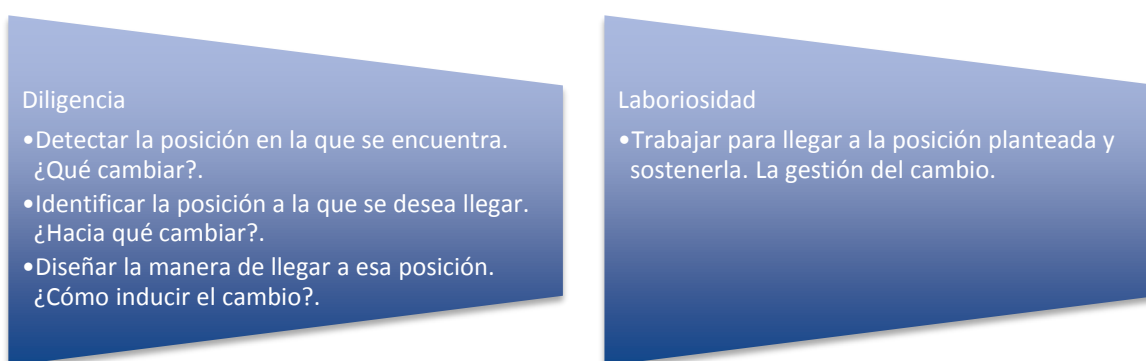
Hay dos maneras de comprender el futuro: como una realidad única, o como una realidad múltiple; la primera lo entienden como una realidad única, los adivinos, los oráculos y todos los que consideran que existe un destino que decide y marca los hechos de la vida. Destino que es sinónimo de "fatalidad" y que, en consecuencia, es inviolable, ciego e inmodificable; y la segunda forma de entender el futuro es percibiéndolo como una realidad múltiple (Moreno Pérez, 2012). Esto quiere decir que un hecho del presente puede evolucionar de diferentes maneras y presentarse de diferentes formas en el futuro. Entre esta variada gama de futuros posibles hay unos pocos que tienen mayor opción de suceder y que pueden ser identificados por las leyes matemáticas de la probabilidad, los cuales se denominan "futuros probables" (Jouvenel, 2017). Los futuros probables sirven de punto de referencia porque nos muestran para dónde vamos. Pero como para donde vamos no es necesariamente para dónde queremos ir, la Prospectiva nos ofrece la posibilidad de construir un futuro diferente que se denomina "futuro deseable", el cual para ser alcanzado

requiere de unas opciones estratégicas, por medio de las cuales nos podemos encaminar a él. "el futuro depende solamente de la acción del hombre" (Pineda Serna, 2013).

## MODELO METODOLÓGICO

La metodología está basada en el empleo del "modelo Prospectivo", el cual se caracteriza por permitir y facilitar una simbiosis de información proveniente de "fuentes secundarias" (documentos, libros, estadísticas etc.) y de "fuentes primarias" ("talleres" y consulta a "expertos"). Esta última parte, en particular, facilita y promueve la "construcción del futuro" y la "confluencia de voluntades" (Vargas de los Ríos, 2008).

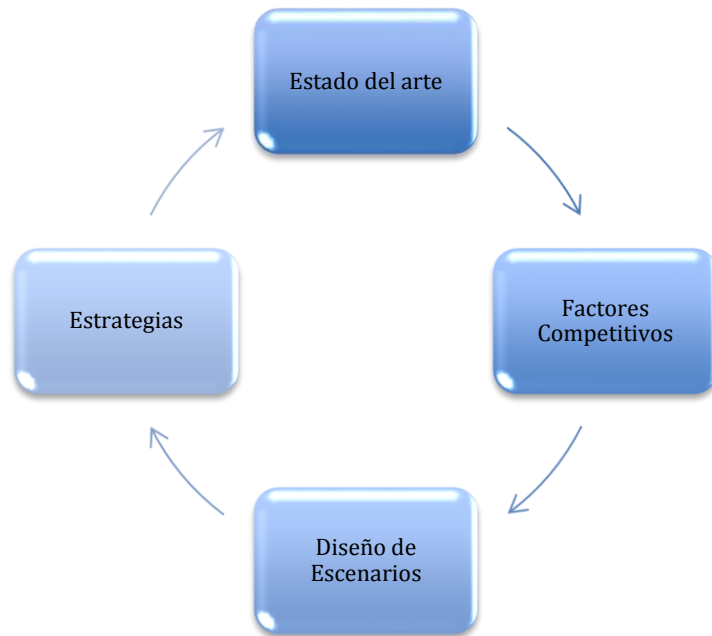
El objetivo es diseñar las diferentes opciones de futuro y elegir entre ellas la mejor opción. El proceso de gestionar programas de alto impacto para cualquier sector, organización o sistema se puede resumir en la realización efectiva de cuatro principales actividades, que se dividen en dos fases que se realizan permanentemente (Godet, 2000):



En línea con lo anterior y utilizando la prospectiva se busca obtener:

- Variables estratégicas que define la actualidad.
- Los escenarios que podría encontrar años adelante.

Escenarios más convenientes. Estrategias necesarias para lograr la mejor opción de futuro y evitar los escenarios que no convienen. Esta etapa del proceso es basada en el modelo prospectivo estratégico, el cual está compuesto por las siguientes fases:



#### ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Etapa	Objetivo	Herramientas	Productos
Estado del Arte	Reconocer los antecedentes.	El objetivo descrito se alcanza realizando revisión documental e investigación secundaria con fuentes de información pertinentes para el ámbito de análisis.	Análisis retrospectivo. Análisis de tendencias. Análisis fuerzas competitivas. Análisis situacional.
Identificación de Factores Competitivos	Identificar los elementos más sobresalientes que definen el comportamiento actual y futuro.	El objetivo descrito se alcanza a través de un taller de prospectiva con el grupo primario.	Principios rectores del ejercicio prospectivo. Identificación de factores claves.
Diseño de Escenarios	Realizar el diseño de los escenarios futuros (pero, normal, mejor) en el que podría encontrarse futuro.	El objetivo descrito se alcanza a través de la realización un taller de prospectiva con el grupo primario.	Un informe con los escenarios contruidos y su descripción.
Cartera de Proyectos	Determinación de proyectos a través de las cuales se comenzará a construir el mejor escenario para la sede.	El objetivo descrito se alcanza a través de la realización un taller de prospectiva con el grupo primario.	Cartera de proyectos estratégicos para cada uno de los factores claves identificados.

## ESTADO DEL ARTE

### ANÁLISIS RETROSPECTIVO

Para desarrollar esta actividad se socializaron los siguientes documentos para su lectura y análisis:

- Conformación de Comunidades Académicas Locales en las Regiones de integración Fronteriza. DNP- CONPES. Universidad Nacional de Colombia.
- Declaratoria del Claustro de Profesores de la Sede Amazonia sobre el Plan De Desarrollo y Plan de Acción de la Universidad Nacional 2016-2018.
- Taller de Elementos Prospectivos de la Universidad Nacional de Colombia en la Amazonia Realizado en Leticia, Amazonas, realizado los días 19 y 20 de mayo de 2008.
- Taller de Visión Estratégica, Sedes de Frontera, Universidad Nacional De Colombia. Realizado los días 14 y 15 de agosto de 2009.
- Informe de la Evaluación Integral del PEAMA Sede Amazonia (Versión preliminar completa 10-02 de 2012).
- Plan De Acción Universidad Nacional DE Colombia Sede Amazonía 2010-2012. Ajustado Al Plan Global De Desarrollo 2010-2012.
- Plan Decenal De Desarrollo 2008-2017. Ajustado Al Plan Global De Desarrollo Y El Plan De Sede 2010-2012.
- Elementos para la actualización de la concepción y la política de fronteras de la Universidad Nacional de Colombia.
- Potencialidades de la Sede Amazonia y Contexto Regional.
- Fronteras ante la Integración y Globalización. Socorro Ramírez, IEPRI de la Universidad Nacional de Colombia.
- Visión 2034. (Documento borrador para discusión).
- Hacia la construcción de plan de acción de la Sede Amazonía 2016-2018 y Más Allá. Visión de la Dirección de Sede.

Se realizó un análisis retrospectivo para identificar de las acciones pasadas cuales oportunidades y amenazas:

Análisis Retrospectivo de la Universidad Nacional Sede Amazonia								
Eventos, fenómenos, episodios, que han marcado, positiva o negativamente, la historia de la Sede Amazonía	CALIFICACIÓN							
	No aplica	AMENAZA			Indiferente	OPORTUNIDAD		
		Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
Situación geográfica estratégica al costo de un relativo aislamiento con el resto del país.				X				
Poca o nula competencia con relación a otras entidades universitarias públicas o privadas.						X		
Ambiente político adverso relacionado con bajos niveles de gobernabilidad, alta corrupción.		X						
Incipiente desarrollo institucional y estatal.			X					
Desproporcionada presencia y desarrollo (infraestructura, presupuesto, personal) entre las entidades militares y la limitada oferta de servicios básicos (Educación, salud, servicios públicos)				X				
Relativa empatía con las organizaciones de la sociedad civil de la población indígena.							X	
Legitimidad social a partir de la oferta de pregrados (PEAMA), posgrados y actividades de extensión.							X	
El éxito relativo de los programas de posgrado tiene sus límites y está agotado. Se requiere renovación curricular y ampliación de la oferta de posgrados.			X					
El impacto y los resultados de la presencia de la U.N. en la región continúan siendo muy bajos.				X				
Las relaciones y la cooperación con las universidades vecinas son muy limitados y no superan el nivel de insipiente.			X					
Las relaciones entre la sede Amazonia y el nivel central o las sedes andinas han estado marcadas por la perpetuación de la verticalidad, la concentración en la sede Bogotá, la inequidad, la duplicidad, la falta de autonomía.		X						

## ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Se identificaron las principales tendencias que afectan la dinámica del sector educativo y se solicitó a los participantes del taller evaluar su impacto como amenazas u oportunidades para la sede.

FUENTE	ELEMENTO IDENTIFICADO		CALIFICACIÓN							
			No aplica	AMENAZA			Indiferente	OPORTUNIDAD		
				Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
<a href="https://educacionyempresa.com/news/las-10-tendencias-que-van-a-revolucionar-el-sistema-educativo/">https://educacionyempresa.com/news/las-10-tendencias-que-van-a-revolucionar-el-sistema-educativo/</a>	«Power pupils» (Empoderar a los alumnos)	Los alumnos son cada vez más conscientes de sus capacidades y talentos desde edades tempranas, y desarrollan habilidades como la confianza y la imaginación, el espíritu de emprendimiento, y la actitud activa hacia la formación. La inminente llegada de la Generación Z -que llega tras la llamada Generación X y los Millennials- plantea una nueva concepción del trabajo en la que la faceta profesional se desempeña a partir de una pasión, y no solo por la búsqueda de un empleo estable. La explicación de esta tendencia puede dividirse en tres apartados: «before is better» (fomentar el talento desde edades tempranas), «hackschooling» (acompañar a los pequeños para que descubran su vocación) y la «customización» (cursos modulares para que los alumnos puedan personalizar su educación en función de sus inquietudes educativas).				X				
<a href="http://noticias.universia.com.ar/educacion/noticia/2016/03/31/1137805/10-tendencias-educacion-mayor-impacto-proyeccion.html">http://noticias.universia.com.ar/educacion/noticia/2016/03/31/1137805/10-tendencias-educacion-mayor-impacto-proyeccion.html</a>	«Happy & Healthy» (Feliz y saludable)	La búsqueda del bienestar mental y físico, así como de la satisfacción personal y profesional, ha despertado iniciativas ligadas a la diversión y el entretenimiento fuera y dentro de las organizaciones, universidades y colegios. Búsqueda del autoconocimiento y la felicidad a través de estrategias de reducción del estrés, como el				X				

		«mindfulness» y la meditación, y del fomento de la salud con dinámicas divertidas y juegos.									
<a href="https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-diez-macrotendencias-que-marcaran-el-futuro-de-la-educacion">https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-diez-macrotendencias-que-marcaran-el-futuro-de-la-educacion</a>	«Lifelong Learning» (Aprendizaje continuo)	Ya no existe una única etapa educativa –desde el colegio a los estudios superiores–, sino que las nuevas generaciones defienden un sistema más flexible y personalizado. Es necesario revisar y actualizar los conocimientos profesionales a lo largo de las carreras profesionales. Los MOOC ( <i>Massive Open Online Course</i> ), o los OCW ( <i>Open Course Ware</i> ), son prueba de ello, así como las estrategias de algunas escuelas de negocio internacionales que apuestan por modelos en donde los alumnos dividen la adquisición de conocimientos por módulos y no necesariamente por años en función del sentido que tenga para su carrera profesional.		X							
<a href="http://www.abc.es/sociedad/abci-10-tendencias-revolucionar-sistema-educativo-201602110319_noticia.html">http://www.abc.es/sociedad/abci-10-tendencias-revolucionar-sistema-educativo-201602110319_noticia.html</a>	Lean Entrepreneurship (Emprendimiento)	Tendencia que surge a partir de la combinación del «Lean Startup» (apoyar la puesta en marcha) y «Entrepreneurship» (emprendimiento). Las capacidades de emprendimiento permiten que el alumno se focalice en una idea y que la ponga en práctica con los recursos disponibles. El reto está en sacar el proyecto adelante en función de la acogida que tenga en el mercado y del precio que esté dispuesto a pagar por él. Distintas iniciativas y proyectos ya ponen en marcha espacios y recursos para que los estudiantes puedan trabajar en prototipos y maquetas de sus ideas de negocio.		X							

<a href="https://educacionyempresa.com/news/las-10-tendencias-que-van-a-revolucionar-el-sistema-educativo/">https://educacionyempresa.com/news/las-10-tendencias-que-van-a-revolucionar-el-sistema-educativo/</a>	Techno-Craft (Tecnocreativo)	Se observa una tendencia hacia la recuperación del trabajo hecho por las personas y el proceso creativo individual y colectivo, sin renunciar a la tecnología ya integrada en la sociedad. La cultura «maker», integrada ya en nuestra sociedad, está incorporada ya en múltiples sectores, también en la educación. La programación o el código es más importante ahora que nunca, por ello, resulta fundamental formar a las futuras generaciones en la enseñanza del lenguaje html. Desde la creación de contenidos al diseño digital, el mercado necesita a personas capaces de generar por sí mismos lo que la tecnología pone a su alcance.		X						
<a href="http://noticias.universia.com.ar/educacion/noticia/2016/03/31/1137805/10-tendencias-educacion-mayor-impacto-proyeccion.html">http://noticias.universia.com.ar/educacion/noticia/2016/03/31/1137805/10-tendencias-educacion-mayor-impacto-proyeccion.html</a>	B-Tech	También relacionada con la tecnología, su papel dentro de las organizaciones no solo ha transformado procesos, métodos y sistemas de trabajo, sino que también lo ha hecho con los modelos de negocio. Las aulas aplican estas herramientas para hacerlas más globales e hiperconectadas, crear documentos en la nube, buscar soluciones a problemas reales y obtener respuestas en tiempo real. El estudio concluye que, más allá de hacer uso de la tecnología como medio para conseguir llegar a un fin pedagógico, es necesario que el profesorado haga una reflexión para obtener su máximo aprovechamiento. Dentro de este punto, resultarán fundamentales recursos que permitan al alumno un «feedback» inmediato, el uso del «big data» para personalizar contenidos al ritmo de aprendizaje de cada uno, y la posibilidad de integrarlos en distintos dispositivos.		X						
<a href="https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-diez-macro-tendencias-que-marcaran-el-">https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-diez-macro-tendencias-que-marcaran-el-</a>	Gamificación (Dinámicas de juego)	El uso de dinámicas de juego en entornos no lúdicos con la finalidad de conseguir actitudes y acciones encaminadas a un fin determinado. Esta tendencia, adquirida ya en los ámbitos de los recursos humanos y el marketing, se extiende al sector educativo para afianzar conocimientos y conseguir así una mayor		X						

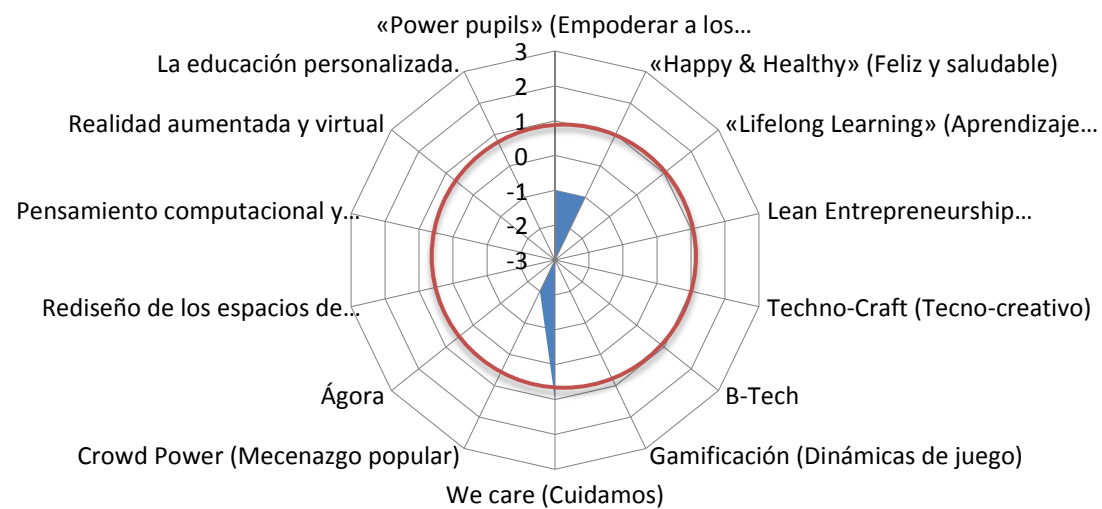
<a href="#">futuro-de-la-educacion</a>		motivación y compromiso por parte de los alumnos. El uso de videojuegos y de App dirigidas al aprendizaje suponen un complemento a las clases que no solo las hace más divertidas, sino que hacen más fácil su entendimiento y afianzan lo estudiado.								
<a href="http://www.abc.es/sociedad/abci-10-tendencias-revolucionar-sistema-educativo-201602110319_noticia.html">http://www.abc.es/sociedad/abci-10-tendencias-revolucionar-sistema-educativo-201602110319_noticia.html</a>	<i>We care</i> (Cuidamos)	Las nuevas generaciones, sensibilizadas por su entorno, entienden la Responsabilidad Social Corporativa no solo como una estrategia de negocio, sino como parte del ADN de la empresa, que debe devolver a la sociedad parte de lo que les da. Tanto los <i>Millennials</i> como la Generación Z entienden que las organizaciones deben encontrar maneras para colaborar con ONG, facilitar el acceso a los productos y servicios a los más desfavorecidos y ayudar a que las empresas se desarrollen en un entorno más sostenible y social. El fomento de los centros educativos de iniciativas solidarias, de resolución de grandes problemas de la humanidad y de búsqueda de modelos de liderazgo más humanos, sociales y responsables son ya una tendencia imparable.						X		
<a href="http://www.abc.es/sociedad/abci-10-tendencias-revolucionar-sistema-educativo-201602110319_noticia.html">http://www.abc.es/sociedad/abci-10-tendencias-revolucionar-sistema-educativo-201602110319_noticia.html</a>	<i>Crowd Power</i> (Mecenazgo popular)	La colaboración es una nueva manera de entender la vida y la empresa, y la movilización de las personas en masa permite conseguir objetivos de forma alternativa. Centrado en el mecenazgo popular, existen plataformas online que permiten alcanzar una influencia internacional en el que la colaboración es la nueva forma de crecer. Las universidades y escuelas de negocio comienzan a transmitir esta idea, también como parte de la evaluación de las personas, que pasa a ser de conjunto y no solo individual.			X					

<a href="http://www.abc.es/so-ciedad/abci-10-tendencias-revolucionar-sistema-educativo-201602110319_noticia.html">http://www.abc.es/so-ciedad/abci-10-tendencias-revolucionar-sistema-educativo-201602110319_noticia.html</a>	<p>Ágora</p>	<p>La adquisición de información y formación a través de profesores ya no es la única propuesta de valor de las universidades, pues ya está al alcance de cualquier persona, desde cualquier lugar, gracias a la democratización de las nuevas tecnologías e Internet. Las universidades deben diferenciarse creando núcleos de conocimiento, experiencias y posibilidades, poner en contacto directo a alumnos con profesores expertos, y fomentar los intercambios y conexiones con los alumnos para que puedan configurar su propia experiencia personal y profesional. Las nuevas experiencias de aprendizaje son ahora más participativas y permiten al estudiante entender y conformar su clase y contenido: las «<i>flipped classroom</i>», o las clases al revés, proponen la interacción del profesor y los alumnos y la resolución de problemas reales de manera práctica.</p>		X							
<a href="https://www.realinfluencers.es/2016/12/27/que-tendencias-marcaran-tecnologia-educativa-2017/">https://www.realinfluencers.es/2016/12/27/que-tendencias-marcaran-tecnologia-educativa-2017/</a>	<p>Rediseño de los espacios de aprendizaje</p>	<p>Las nuevas tecnologías aplicadas a la educación están cambiando el aula de forma radical. No solo en lo que respecta a la dinámica e interacciones entre alumnos y profesores pero también de una forma más tangible en el espacio físico de las clases. Este nuevo paradigma, donde conviven móviles y tabletas, realidad aumentada y virtual y metodologías como el <i>blended</i> o el <i>flipped learning</i> obligan a repensar la organización del aula. El modelo de pizarra y alumnos sentados empieza a caer en el anacronismo por lo que centros y docentes deberán trabajar conjuntamente buscando un espacio físico de enseñanza más adecuado a la nueva realidad educativa.</p>		X							

<a href="https://www.realinfluencers.es/2016/12/27/que-tendencias-marcaran-tecnologia-educativa-2017/">https://www.realinfluencers.es/2016/12/27/que-tendencias-marcaran-tecnologia-educativa-2017/</a>	Pensamiento computacional y robótica	De acuerdo con la definición de Jeannete Wing, quien primero acuñó el término en 2006, el pensamiento computacional “implica resolver problemas, diseñar sistemas y comprender el comportamiento humano, haciendo uso de los conceptos fundamentales de la informática”. La integración de las nuevas tecnologías, incluyendo herramientas como la robótica o la impresión 3D en el aula, están convenciendo a los docentes de que hay una necesidad de adaptar el lenguaje educativo a esta forma de pensar la transmisión del conocimiento.		X						
<a href="https://www.realinfluencers.es/2016/12/27/que-tendencias-marcaran-tecnologia-educativa-2017/">https://www.realinfluencers.es/2016/12/27/que-tendencias-marcaran-tecnologia-educativa-2017/</a>	Realidad aumentada y virtual	Varios docentes en todo el mundo que hasta ese momento no estaban familiarizados con la tecnología, se han enterado de sus posibilidades y, en un corto espacio de poco meses, se han multiplicado aplicaciones poniendo al servicio de los profesores opciones de integración de realidad aumentada en sus lecciones. Igualmente impactante fue la realidad virtual, cuyas gafas y software educativo especialmente diseñado han introducido un nivel de inmersión en el conocimiento sin precedentes por parte del alumnado.		X						
<a href="https://www.realinfluencers.es/2016/12/27/que-tendencias-marcaran-tecnologia-educativa-2017/">https://www.realinfluencers.es/2016/12/27/que-tendencias-marcaran-tecnologia-educativa-2017/</a>	La educación personalizada	Ya parecen lejanos los tiempos en los que la educación era impartida de forma totalmente estándar, independiente de los alumnos como individuos. A día de hoy ese modelo, además de obsoleto, ya no es aceptable ni para docentes ni para alumnos o padres. Los distintos ritmos de aprendizaje de los estudiantes obliga a adoptar un enfoque personalizado de forma que lograr extraer el máximo potencial de cada uno de ellos. Todo lo que se está logrando en las aulas de todo el mundo, particularmente en lo que respecta a la integración de TIC en el aula, se está consiguiendo exactamente por tener presente la importancia de personalizar el contenido, actividades y evaluaciones (obviamente		X						

		sin perjuicio de la igualdad de exigencia para todo el alumnado) a las necesidades específicas de cada alumno.									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

### Análisis Tendencias de la Universidad Nacional Sede Amazonas



La falta de conectividad a la red es un factor crítico de éxito para la sede. La búsqueda de alternativas eficientes para asegurar el uso de las TICs es fundamental para que la sede permanezca actualizada y adicionalmente apunte de manera clara hacia las tendencias que se identificaron. El uso de procesos demarcados en estas nuevas tendencias en la educación exige plataformas tecnológicas e infraestructura de conectividad, y adicionalmente equipos y sistemas de información que complementen la gestión educativa.

## ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS

El análisis de fuerzas competitivas permite en el hoy y para el futuro analizar el estado actual de la sede frente a la rivalidad actual frente a otras organizaciones educativas, el poder de negociación que se posee frente a los clientes y proveedores, la entrada de nuevos competidores, y productos sustitutos y complementarios.

EVALUACIÓN CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER PERSPECTIVA SECTOR EDUCATIVO									
CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN							
		No aplica	AMENAZA			Indiferente	OPORTUNIDAD		
			Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (OTRAS UNIVERSIDADES QUE PUEDAN ENTRAR A LA REGIÓN)	Niveles de inversión requeridos por posibles nuevos competidores (universidades con oferta de pregrado y posgrado) para participar en una nueva oferta académica en el territorio de influencia de la sede						X		
	Nuevas estrategias de penetración en el mercado (captación de estudiantes) usadas por nuevos competidores en el área de influencia de la sede. Ejemplo: ser pilo paga, nuevas fuentes de financiación, becas, etc.		X						
	Barreras en términos de normas existentes que tiene el sector educativo para impedir la entrada de nuevos competidores en el territorio de influencia de la sede				X				
	Barreras en términos de conocimiento técnico y de mercadeo requerido que tiene el sector educativo para impedir la entrada de nuevos competidores para entrar en el territorio de influencia de la sede							X	

	Acceso sencillo a los canales de promoción y publicidad que existen en la región para el impulso de nuevos programas de pregrado y posgrado en la región				X				
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES (ESTUDIANTES, ACUDIENES, EMPRESARIOS, E INSTITUCIONES)	Costes de cambio de universidad que presta el servicio educativo para los alumnos				X				
	Facilidad de los alumnos de la Universidad Nacional Sede Amazonia en remplazar la oferta actual por las que se ofrecen en otra región				X				
	Influencia del nivel de información que posee el alumno sobre Universidades y programas				X				
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Nivel de dispersión que existe entre los proveedores de nuestros principales insumos					X			
	Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestros proveedores					X			
	Manejo autónomo que nuestros proveedores le pueden dar al precio de venta de sus productos/servicios					X			
	Nivel de exclusividad o innovación que tengan nuestros proveedores en sus productos/servicios					X			
	Cantidad de proveedores existentes en el mercado					X			
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	Tamaño y poder de los competidores en pregrados y posgrados en la región								X
	Número de competidores existentes en el mercado			X					
	Velocidad de crecimiento de la competencia				X				
	Tendencia al uso del precio de venta como principal factor para competir			X					
	Nivel de diferenciación de los programas de los competidores			X					
PRESION DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS	Posibilidad que los programas de la Universidad sean fácilmente sustituidos por otros que presenten iguales o mejores atributos				X				
	Posibilidad real de encontrar en el mercado programas complementarios que apoyen la actual oferta de la Universidad				X				
	Tendencias tecnológicas que hagan ver los programas de la Universidad como obsoletos		X						



Todas las fuerzas competitivas analizadas son una amenaza de carácter medio para la Sede, por lo que se realizó un ejercicio de posibles proyectos que permiten enfrentar estas amenazas competitivas actuales.

#### ACCIONES IDENTIFICADAS

- Identificar las fuentes de financiación externas (nacionales e internacionales) para la sede amazonia.
- Alianzas permanentes con los medios de comunicación de la región amazónica (por lo menos una alianza en cada departamento amazónico).
- Promocionar en el sector de educación media el sello UN con los egresados.
- Programas de pregrado propios para la región (por lo menos 1).
- Programas semipresenciales (modalidad blend) y virtuales.
- Alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y privadas para ofertar programas pertinentes.
- Dinamizar oferta internacional no sólo de programas formales sino de cursos cortos que son apetecidos por estudiantes internacionales. Aprovechar la coyuntura "Amazonía".
- Admisión inclusiva.

- Suscribir convenios con instituciones permanentes en los lugares de difícil acceso, para poder tener una comunicación más directa y segura sobre las diferentes actividades que realiza la sede.
- Fortalecer nuevos programas de posgrado y en particular es necesario buscar una mayor articulación con nuevos socios, inicialmente con las sedes andinas de la universidad nacional y luego con universidades internacionales (Brasil, Europa y Usa).
- Es necesario ampliar en la región de influencia la captación de nuevos estudiantes (Guainía, Vichada, Guaviare, Vaupés). Replicar modelos de cooperación o convenios con gobernaciones o con Ministerio de Educación que se repliquen para el apoyo en infraestructura.
- La sede debe fortalecer los procesos académicos y en especial priorizar la investigación y la extensión. Se debe ser agresivo para liderar estos aspectos misionales.
- La Universidad Nacional debe ampliar y hacer eficiente los canales de promoción y publicidad para dar impulso a los nuevos programas.
- Los planes de estudio y el proceso de nivelación que llevan los alumnos están fijamente pre-establecidos. No obstante, se debe reflexionar en mirar las necesidades que necesita la región y las ofertas que deben afrontar en las sedes andinas.
- Es bien conocido de las limitaciones en la información para los alumnos. Sin embargo, es necesario que la Universidad refuerce nuevos mecanismos de difusión y socialización de su información.
- 

## ANÁLISIS SITUACIONAL

Se realizó un dialogo socio-técnico en grupos de trabajo que pretende identificar insights para la constitución de factores a evaluar en la prospectación. Las preguntas fueron las siguientes:

### ¿QUÉ ESTAMOS HACIENDO QUE DEBEMOS MEJORAR?

- Relación de la administración con la investigación, la docencia y la extensión en pro de armonizar la operacionalidad de la Sede.
- Mejorar las relaciones interpersonales en la Sede, buscando mecanismos permanentes de interacción y sinergia como organización, de los grupos de trabajo, y el talento humano que la conforma.
- Mejorar la construcción regional con gestión del conocimiento.
- Integración con el resto de la Universidad, desarrollando mecanismos reales de interacción.
- Mejorar comunicación con las sociedades regionales de su influencia.

- Mejorar las relaciones con los vecinos internacionales: estados, municipios, regiones, universidades, ONGs, comunidades, y empresariado.
- Buscar mecanismos de gestión más eficientes y eficaces, los procesos y procedimientos actuales son difíciles de aplicar en la Sede, no están contextualizados a la dinámica regional.
- La conectividad en una sociedad de conocimiento es crítica, y el acceso a internet es limitado y de baja calidad.
- Generación de modelos y herramientas para mejorar la comunicación organizacional.
- Renovación de la oferta de posgrados.
- Mejoramiento de la infraestructura física.
- Mejoramiento de los ambiente de trabajo y enseñanza.
- La Sede debe ser un ejemplo de gestión ambiental: uso de la energía y el agua, construcciones ambientalmente sostenibles, etc.
- Se debe modelar cual es el servicio que se desarrolla en la región más allá de la oferta educativa, y los servicios actuales deben ser difundidos de una manera masiva.
- Expansión de presencia institucional a través de la captación de más miembros de las comunidades indígenas en los programas.

#### ¿QUÉ ESTAMOS HACIENDO BIEN QUE DEBEMOS MANTENER?

---

- PEAMA
- Revista mundo amazónico – indexada.
- Maestría en estudios amazónicos.
- Presencia institucional en la región y a través de medios.
- Procesos desarrollados con responsabilidad y calidad: plan retorno.
- Formación académica y experiencia de los docentes de la Sede.
- Productos de investigación y su integración con los programas de pregrado y posgrado-
- Extensión solidaria, cada día se mejoran los lazos con la población.
- Una infraestructura que se debe mantener.
- Red académica ampliada que ya está llegando a cargos de poder.
- Volvió a ser visible la investigación del IMANI
- Poseer símbolos de identidad regional: sendero ecológico, Maloca, etc.

## ¿QUÉ NO ESTAMOS HACIENDO QUE DEBEMOS HACER? ¿QUÉ ESTAMOS HACIENDO QUE NO DEBERÍAMOS HACER?

---

- Gestión estratégica internacional y nacional.
- Seguir abriendo un espacio para el manejo de indicadores de manera contextualizada y de acuerdo con el quehacer de la Sede.
- Gestión de recursos de funcionamiento.
- La Sede se convierte en una oficina de admisión de las Sedes andinas para el PEAMA. Los estudiantes son de las Sedes andinas pero aquí se sostienen y se admiten.
- El crédito de los PEAMA queda en las Sedes andinas y el esfuerzo se pone en la Sede Amazonía.
- La no gobernabilidad para la gestión de recursos y la falta de autonomía de la Sede. Por ejemplo la gestión de convenios internacionales. La Universidad debe considerar procesos más expeditos y acordes con sus pares internacionales; falta gestión por parte de la Sede Amazonía para hacerle seguimiento y gestión de los convenios internacionales.
- Una política especial de internacionalización para la Sede en consideración a su situación estratégica de frontera.
- No se está participando en las dinámicas y espacios del post-acuerdo.
- No hay dialogo de saberes, y hay que trascender en los mismo. La Universidad debe pensar más en contexto donde opera.
- No se emite radio de la Universidad en la frontera, hay que apoyar la emisora de la Sede, tanto en equipos como en personal y contenidos. Por ejemplo en Brasil existe red de emisoras universitarias. No se aprovecha la infraestructura ni la potencialidad para actuar como par replicador.
- Director de la Sede no tiene voto en el Consejo Académico.
- No se hace buen uso de los bienes de la Universidad: existen botes y vehículos, hay muchos equipos que entran en obsolescencia muy rápidamente.
- Actualización de software.
- No se realizó movilidad docente interSedes, se deben ampliar los cupos y/o pasantías de docencia.
- Promover la búsqueda de fuentes de financiación no tradicionales como los de cooperación internacional.
- Ausencia de una capa de gestión por proyectos.
- Carga administrativa alta sobre los docentes.
- Virtualización de cursos, seminarios, conectividad.
- Incremento de planta docente.
- Estructuración de la dirección de Sede.
- Los docentes pertenecen a grupos de investigación de otras Sedes.

- Mejorar la coherencia entre programas curriculares afines, similares o pares con el resto de la Universidad.
- Pensar en nuestros propios pregrados, desde la perspectiva de la innovación, las tendencias, las potencialidades regionales, y el post-acuerdo.
- Lanzar la maestría en profundización. La estrategia para el desarrollo de la misma sería con aliados de otras Sedes.
- Desarrollar maestrías transdisciplinarias.
- Estudiantes que son de aquí pero al hacer grado 11 en otra ciudad fuera de la región pierden la opción del PEAMA.
- Se debería tener un Consejo de Sede, de carácter más estratégico que de trámite de solicitudes.
- Modificación al estatuto general, buscando la equidad, y evitando el trato discriminatorio tanto a unas Sedes de frontera como a las regiones.
- No hay política de lenguas indígenas, se deben diseñar programas diferenciales para estas comunidades.
- La Universidad Nacional no debería tener PEAMA en Villa Garzón (Putumayo) de la Sede Tumaco. Esta región esta asignada a la Sede Amazonia.
- Se debe desarrollar una propuesta desde la Sede para el post-acuerdo.
- Gasto eficiente del presupuesto asignado a la Sede. Mejorar la capacidad de ejecución de recursos, que si ineficiencia obedece en parte a la apropiación tardía de los recursos y a la dinámica propia de los ejercicios de investigación.
- Fortalecimiento de la gestión institucional como bases para darle continuidad al SIGA.
- Los tiempos de los proyectos deben ser redefinidos, llega la plata en marzo y arranca el proyecto en julio para acabar en noviembre.
- Hay que fortalecer el IMANI con una unidad de gestión.
- Los trienios empiezan demasiado tarde.
- Los ejercicios de planeación están supeditados a la disponibilidad y la apropiación de los recursos.
- Frente a las regalías se debe definir internamente si se considera la participación en este tipo de proyectos.
- Hay que diseñar un plan de relevo generacional. La mitad de los profesores están por los 60 años.
- Formación de excelencia: el énfasis en la regional no debe ser de posgrados, se debe continuar el esfuerzo pero se debe incentivar el pregrado.
- Extensión e investigación de alta calidad: bilingüismo lenguas indígenas, portugués, inglés, etc.
- Internacionalización, la movilidad es la clave del éxito.
- Desarrollo sostenible (económico, ambiental y social) en todas las acciones de la Sede.

## IDENTIFICACIÓN DE FACTORES COMPETITIVOS

### PRINCIPIOS RECTORES PARA LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA

De manera conjunta en los diferentes momentos del taller se definieron principios rectores del ejercicio de planeación prospectiva.

- Función básica: las Sedes de frontera son consideradas como su nombre lo indica en lugares de presencia geográfica en zonas de frontera y apoyados por las Sedes andinas. El ejercicio prospectivo debe ir más allá de la función básica que actualmente posee y la planeación debe ser desarrollada con toda la dinámica de una Sede de la Universidad Nacional.
- Especialización y focalización: a diferencia del resto de Sedes de la Universidad Nacional de Colombia la Sede Amazonas posee por sus ventajas comparativas una especialización clara. La misma se extiende no solo al contexto nacional, sino internacional. Adicionalmente, esta especialización claramente va alineada a las tendencias y objetivos trazados por la humanidad en torno al desarrollo sostenible, convirtiéndose así estas destrezas medulares de la Sede en verdaderas ventajas competitivas que deben ser promocionadas y publicitadas.
- Estrategia y visión de futuro: la Sede debe estar alineada a la visión 2034 de la Universidad Nacional de Colombia, pero bajo esta perspectiva construir sus propios hitos de desarrollo y dinámica diferenciadora.
- Soberanía administrativa: la Sede posee dependencia estratégica en su gestión de la Sede Bogotá. La planeación debe proponer nuevos hitos en pro de su mayor independencia.
- Marco normativo: existe un marco regulatorio para la Sede, pero el mismo no debe ser condicionante de su desarrollo. El ejercicio de futurología y planeación debe determinar estrategias no solo de crecimiento y sostenibilidad, sino proposición de nuevas políticas, declaratorias, planes, proyectos, procesos, y procedimientos para los cambios que sean necesarios en pro de su bienestar.
- Presupuesto: los presupuestos asignados no están alineados a las demandas de crecimiento y expansión de la Sede, lo que impide realizar la ejecución presupuestal de todos los montos asignados. La planeación presupuestal debe ser construida con la interacción de real en las etapas de análisis y diseño con quienes van a ejecutar los recursos.
- Competencia: existe un incremento progresivo y sostenido en la oferta de otras plataformas educativas locales, regionales, y virtuales; este fenómeno debe ser considerado para tomar decisiones de carácter estratégico prospectivo sobre que debe ser replanteado, eliminado, creado, y potenciado en la Sede.
- Unidad: La universidad es una sola, se debe realizar una integración de las Sedes. La visión general no esta alineada a la filosofía de las Sedes de frontera. Construir país es la misión principal de la Universidad, no solo de sus Sedes de frontera.

- Frente a los stakeholders: es necesario definir con claridad que se debe y se puede hacer frente a lo público, lo privado, y a las organizaciones formales e informales que tiene presencia en el territorio.
- Frente a la gobernanza: el estado ve con desconfianza a la Universidad pública, además la Sede central de la Universidad Nacional no confía en las propias Sedes de la Universidad. Se debe buscar desde la planeación elementos para romper estos paradigmas.
- Sentido autocrítico: es necesario realizar ejercicios sistémicos y holísticos que trasciendan a la cosmovisión del talento humano que realice los ejercicios de planeación. Hay que pasar de multisedes a intersedes. Es muy distinto hablar de región a construir región.
- El pasado y presente como referentes: solo es posible lograr un verdadero ejercicio de planeación hacía el futuro cuando se realice un ejercicio minucioso retrospectivo que identifique que aspectos positivos y negativos han generado las acciones desarrolladas.

## PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVES

Adicionalmente en los grupos de trabajo establecidos se desarrolló una priorización inicial de factores claves que debe ser constitutivos del ejercicio prospectivo.

## DOCENCIA PEAMA

---

- Afinación en procesos de admisión (captación de talento humano).
- Fortalecer procesos de paso del colegio a la Universidad.
- Afinación modelo de equivalencia, tutorías, etc.
- Ampliación de cobertura en la región amazónica.
- Discusión Leticia ciudad Universitaria.
- Crear Sedes en otras zonas de la región.
- Revisión de los procesos de retorno de los alumnos mediante proyectos de investigación y extensión.
- Revisión de pregrados a presentar vs. fortalecimiento de posgrados.
- Ampliar la cobertura pero organizar el alcance.
- Cupos de hasta el 10% en el área de influencia.
- Desarrollar algunas carreras propias de carácter rotativas.

## DOCENCIA POSGRADOS

---

- Ampliar la planta docente, duplicarla, y/o triplicarla, para que se puedan ofrecer más programas curriculares, más investigación, más internacionalización.
- Actualización de los docentes permanente.
- Perfil de los docentes alineados a las necesidades regionales.

## INTERNACIONALIZACIÓN

---

- Programas curriculares con universidades de países vecinos, lo mismo en investigación.
- Mayor porcentaje de estudiantes con movilidad saliente y entrante, incluyendo los administrativos.

## INCLUSIÓN SOCIAL - REGIONALIZACIÓN – MULTILINGÜISMO

---

- Bienestar con enfoque diferencial.
- Gestión de apoyos de los estudiantes permanente por el gobierno Departamental, Municipios, y organizaciones indígenas.

## INTEGRACIÓN: CON LAS FRONTERAS, Y SEDES ANDINAS

---

- Las sedes andinas deben invertir en la transferencia de docentes, tecnología, e infraestructura para nuevos programas.

## DISEÑO DE ESCENARIOS

Factores Claves	Escenarios		
	Peor	Normal	Mejor
Pregrado y Docencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cierre de la sede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se acaba la prima de localización, y la planta es pequeña para los retos competitivos de la sede.</li> <li>Las funciones la Universidad son básicas para darle continuidad a las acciones de formación actuales.</li> <li>No existe una política como es posible que los estudiantes de posgrados sean docentes en los programas del PEAMA.</li> <li>Hay una planta paralela (contratos de prestación de servicios) para darle funcionalidad al PEAMA, pero no trabajan conjuntamente (de manera articulada) con el personal de planta.</li> <li>Ausencia de espacios de discusión (canales de discusión institucionales) entre los docentes y los directivos de la sede y los docentes con los docentes.</li> <li>Existe algún grado de posicionamiento internacional, pero frente a los departamentos nacionales amazónicos es muy débil.</li> <li>Ausencia de espacios de discusión (canales de discusión institucionales) entre los docentes y los directivos de la sede y los docentes con los docentes.</li> <li>El PEAMA es perfectible. Hay programas como antropología, lingüística, etc., que podrían ser organizados con cohortes flexibles. Un escenario viable es hacer las dos acciones conjuntas. Hay que realizar un diseño de pregrados para determinar cuántos docentes necesitamos... diseñar carreras interdisciplinarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sede nació como una sede de investigación. La investigación es el foco central de la sede, esa de pronto no es la misión, pero si es la visión.</li> <li>Sede de presencia internacional. Proyectos de inversión para trabajar en todas las regiones Amazónicas programas de pregrado (Pana-amazónico: todo el Amazonas desde el contexto nacional e internacional).</li> <li>Está claro cuántos docentes debe tener la sede.</li> <li>Diseñar y ejecutar pregrados regionales con procesos de innovación curricular.</li> <li>Carreras específicas con énfasis amazónico, diseñadas con bajo costos tecnológicos.</li> <li>PEAMA al revés, hacer las profundizaciones en amazonas, se hizo con el programa de antropología de Bogotá, y puede captar estudiantes de maestría. Las maestrías alimentarían el plan retorno. El plan retorno debe interactuar con alcaldías y ONGs.</li> <li>Pregrados innovadores en la sede con una carrera nueva con un perfil que llame la atención.</li> <li>Los pregrados no solo son las carreras, se debe centrar en un tema de interés para toda la institución. Por ejemplo el de contexto amazónico, que puede ser un curso libre, no solo amazonas sino todas las sedes de frontera.</li> <li>¿Cuál es la restricción de la Universidad Nacional para abrir pregrados? El mundo está cambiando pero la Universidad es lenta frente al cambio. Por ejemplo: ecología, turismo, pedagogía, etc. Pensar en un solo programa, un programa único.</li> </ul>

Factores Claves	Escenarios		
	Peor	Normal	Mejor
		<ul style="list-style-type: none"> <li>No se percibe que PEAMA es buen modelo. Hay que incluir medicina, artes, y hay que revisar muy bien la temática de bienestar de estudiantes (si me traigo de Vaupés a un estudiante, en qué condiciones los vamos a tener). También pensar en carreras como ciencias naturales, y desarrollo sostenible. También carreras de servicios como por ejemplo turismo.</li> <li>Hay que pensar en las carreras completas, los estudiantes deberían tener más tiempo en la sede o por ejemplo el tiempo suficiente hasta que necesiten los laboratorios existentes en las otras sedes.</li> <li>El plan retorno podría ser un buen elemento para revisar la política del PEAMA.</li> <li>La opción es crear pregrados no necesariamente nuevos, puede ser pregrados de baja oferta por las otras sedes. Por ejemplo crear un pregrado de ciencias de la vida que es muy transdisciplinar.</li> <li>Hay un problema en el discurso sobre la filosofía del PEAMA, hay que crear un comité nacional para crear los programas PEAMA. En 1998 se pensaba en un programa académico real, hay que plantearlo como una actividad real. Se hicieron convenios con Brasil para el tema de laboratorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validación del conocimiento de los indígenas.</li> <li>Creación y ejecución de un plan de mercadeo y ventas para captar personal, montar una estrategia de publicidad y promoción, material pop, presencia en ferias académicas. Contratar personal que se dedique a este trabajo con exclusividad.</li> <li>Convenios con Universidades internacionales para pasantías, ofrecer programas especiales para profesores en estudios amazónicos. Aprovechar las líneas de profundización que tienen doble propósito (son multidisciplinarias). La duración del programa es de dos o tres semestres presenciales.</li> <li>Se hace más lobby, se tienen embajadores en cada una de las sedes. Hay que pensar en la oficina de enlace, se necesita un cargo de asesor estratégico.</li> </ul>
Posgrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que no se continúe con los posgrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar con los posgrados actuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repensar los posgrados definiendo una política más clara, continuar los posgrados actuales a través de las propuestas de actualización y los nuevos a través de la gestión de la misma sede, no desde la sede central de la Universidad Nacional.</li> <li>Los posgrados deben ser de carácter rotativo en los lugares de influencia (Amazonas, Guaviare,</li> </ul>

Factores Claves	Escenarios		
	Peor	Normal	Mejor
			<p>Caquetá, Putumayo, etc.), en diferentes ciudades y regiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar una red con docentes en la amazonia, en la Universidad hay muchos profesores haciendo investigaciones en la amazonia pero no viven ahí, hay que consolidar esa red.</li> <li>• Abrir el curso de contexto amazónico.</li> <li>• Rediseñar la unidad de docencia y formación, por ejemplo la gestión en otros departamentos no puede ser la misma persona que se encuentre en Leticia que esté haciendo las actividades administrativas en otros Departamentos.</li> <li>• Maestría de profesionalización con sus respectivas líneas de profundización (por ejemplo: manejo y gestión de humedales), realizándola de manera rotativa en diferentes departamentos.</li> <li>• Maestría de estudios Amazonorinosenses, porque en la Sede Arauca no tiene ese core de investigación.</li> <li>• La unidad de docencia y formación tiene múltiples labores (pregrado, posgrado, y bienestar), poner personas que apoyen los temas operativos (PEAMA, posgrados, y bienestar). La gente que soporte debe ser experimentada, hay que estructurar cómo se organiza el docente de la unidad para que tenga tiempo.</li> <li>• Promoción permanente de la incorporación de estudiantes a alguno de los grupos de investigación de la Sede.</li> <li>• Los docentes son más activos en la presentación de proyectos para ingresar recursos a la sede, incluyendo los estudiantes para desarrollar la tesis.</li> </ul>

Factores Claves	Escenarios		
	Peor	Normal	Mejor
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• La maestría de estudios amazónicos se diversifica en ordenamiento territorial y políticas públicas territoriales, ecología, y política de la zona amazónica.</li> <li>• Se vincular personas de universidades vecinas y se oferta un programa de posgrado conjunto. Por ejemplo la cátedra IMANI de fronteras como maestría, o temas de posconflicto.</li> <li>• Se revisa el programa internacional de estudios amazónicos.</li> <li>• Se incrementar la oferta de cursos en ciencias naturales.</li> </ul>
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción investigativa pobre en calidad y cantidad.</li> <li>• No se han hecho programas conjuntos con 4 sedes de la Universidad. ¿Cuál es la alianza y las estrategias internas entre la Universidad para trabajar de manera conjunta?</li> <li>• El IMANI está debilitado en administración y en gestión de costos.</li> <li>• Poca vinculación de estudiantes, hay desidia para desarrollar proyectos de investigación.</li> <li>• El número actual de investigaciones es menor,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El punto de partida de la investigación es la gestión de la sede. Ha habido cambios, antes se tenía un monto fijo que se repartía, hoy es por convocatoria, los recursos de la sede se complementa con los recursos de la sede.</li> <li>• Más apoyo con capital semilla. La investigación amazónica de la Universidad Nacional debe ser liderada por la sede. La universidad sienta que hay una sede en el Amazonas, y que es el sitio central de la investigación.</li> <li>• Hay 7 grupo de investigación con 11 profesores se hace un trabajo muy eficiente.</li> <li>• Existe una producción buena en investigación. Se exigen demasiado a los estudiantes.</li> <li>• Extender la investigación hasta el PEAMA, donde hay 8 semilleros de investigación. Hay que crear la semillita de la investigación y el estudiante debería de continuar en este proceso.</li> <li>• No podemos ser autocomplacientes, pero la motivación y el entusiasmo, la acción social, convierte a la Sede en una ONG de investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabaja en alianzas consolidadas con grupos de investigación con la Universidad Nacional y con otras Universidades.</li> <li>• Política de investigación de la sede diseñada e implementada.</li> <li>• Se poseen programas y líneas de investigación como estrategia a largo plazo y el concepto es de trabajo en grupo.</li> <li>• Se desarrolla real incorporación a los grupos de investigación de los estudiantes de posgrados.</li> <li>• Un PHD liderara una nueva línea de investigación.</li> <li>• Política en investigación amazónica diseñada.</li> <li>• Centros de pensamiento en diferentes áreas por ejemplo tener en estudios amazónicos.</li> <li>• Pedagogía e investigación van de la mano, se complementan competencias ciudadanas y científicas, con pedagogías activas. Es la forma en que los científicos investigadores aprenden.</li> <li>• Actividades recurrentes de dialogo de saberes entre el conocimiento y los saberes locales para crear modelos únicos.</li> </ul>

Factores Claves	Escenarios		
	Peor	Normal	Mejor
	<p>no se han buscado otras fuentes de financiación diferentes para apalancar estos ejercicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay líneas de investigación en la sede.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantear una política interna de investigación.</li> <li>Es Inter y transdisciplinario, el tener pares internacionales.</li> <li>Agrupar a los investigadores para concentrar los esfuerzos. Vincular el conocimiento a lo local, tener colegas del entorno local en los grupos, y llevar esto a la escuela.</li> <li>Hay que vincular los estudiantes en la estructura de investigación. La estructura de la escuela de estudios amazónicos es mínima.</li> <li>La investigación mejora las competencias de los estudiantes. La investigación debe ser un proceso natural de aprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La revista mundo amazónico debe estar indexada.</li> <li>Se gestionan ingresos vía proyectos.</li> <li>La escuela de estudios amazónicos realiza ejercicios de propiedad intelectual (patentes, modelos de utilidad, etc.) y e hacen evidentes las líneas de investigación.</li> </ul>
Extensión solidaria y remunerada Inclusión social - regionalización – multilingüismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se logra realizar extensión de alto impacto en la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La extensión es innovación social. Se ha desprecio el trabajo con comunidades, lo que la gente sabe hacer es efectivo como extensión.</li> <li>Cursos de verano.</li> <li>La cátedra de IMANI es de innovación social. Cátedra IMANI con comunidades indígenas y población vulnerable.</li> <li>Alianzas con el estado local para formar en campos específicos.</li> <li>Ofrecer el curso de contexto amazónico, especialmente al sector salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyección a escala nacional, centro de pensamiento amazónico, pregrados en totalidad en la Sede.</li> <li>Maestría en conservación en diferentes modalidades (presencial, semipresencial, virtual).</li> <li>En Mocoa y valle de Sibundoy en maestría de profundización.</li> <li>Gestión pública para que el plan retorno apoye los procesos de extensión.</li> </ul>
Institucionalidad - autonomía – gobernabilidad - Presupuesto y financiación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de la sede desde Bogotá.</li> <li>No hay voto en el consejo académico,</li> <li>Existe una pésima comunicación en la sede amazonia. No sabemos comunicar, estamos estresados, y prevenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se están enfrentando los problemas entre las unidades, se va mejorando el problema de fondo.</li> <li>Existan comités u otra forma administrativa en pro de mejorar la dinámica.</li> <li>Socialización permanente del presupuesto y el Director es el gestor de proyectos.</li> <li>Se está haciendo retroalimentación de las devoluciones de documentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las unidades funcionan armónicamente. Capacitación continua, para que se funcione de una manera eficiente.</li> <li>Somos un equipo que trabaja por el mismo fin. clima laboral excelente, se solicita ayuda y se recibe colaboración.</li> <li>Se mejoran las relaciones interpersonales entre el talento humano de la sede.</li> <li>Se descentraliza el proceso de internacionalización.</li> </ul>

Factores Claves	Escenarios		
	Peor	Normal	Mejor
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura insuficiente para atender necesidades y requerimientos.</li> <li>La formación administrativa de quienes administran es insuficiente.</li> <li>Equipo de contratación insuficiente.</li> <li>Existe un conflicto misional entre la gestión y la documentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un equipo amplio y suficiente para soportar las contrataciones, y se amplía cuando se ejecutan macroproyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las comisiones son descentralizadas.</li> <li>Política de inversión de mediano y largo plazo diseñada e implementada,</li> <li>Centro de contratación de frontera diseñado e implementado. seminario profesoral un espacio donde se tramiten las cosas gruesas de eso.</li> </ul>
Internacionalización, visibilidad, integración: con las fronteras y sedes andinas, creación de comunidades académicas locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Somos una sede de la Universidad escondida, sin página web propia, sin presencia en redes, de espaldas a la región Amazónica y nuestros vecinos internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se continúan con las acciones actuales de internacionalización, visibilidad, e integración, pero afectada en el presupuesto frente a este desafío por la visión neoliberal que se impone (autosostenibilidad en todos los áreas de acción de la sede), la sede por sus connotaciones de origen y área de influencia social debe ser subvencionada.</li> <li>Se continúa con clara dependencia de la Sede central de la Universidad para el desarrollo de convenios.</li> <li>La sede empieza acciones de interacción solo en los proyectos internacionales a los que es invitado, y con riesgo de no participar por la velocidad en que se realizan los convenios de cooperación.</li> <li>El papel de los líderes de la sede es gestionar dinero para que el funcionamiento sea soportado por el estado. No se puede mayor austeridad.</li> <li>Tener una comunidad de egresados más influyente y propositiva.</li> <li>Se continúan con los convenios actuales.</li> <li>Soporte jurídico desde la sede central.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se inicia el desarrollo de programas internacionales en asocio con Brasil y Perú, con verdadera autonomía para realizar estos convenios internacionales. Esta es una responsabilidad directa del Director de la Sede Amazonas, y no de la Sede Central. Y de allí se parte para un plan de internacionalización de alcance latinoamericano.</li> <li>La Universidad Nacional en toda su extensión aprende de la Sede Amazonas, e inicia una verdadera estrategia de internacionalización utilizando como piloto las acciones de la sede Amazonas.</li> <li>Alumnos de diferentes sedes disfrutan de cursos de verano en la Sede Amazonas.</li> <li>La sede participa activamente en proyectos estratégicos internacionales.</li> </ul> <p>La investigación genera recursos en la sede. Comunidades académicas formadas con perfiles específicos: resguardos y áreas protegidas: territorialidad, relación al piedemonte y al Guaviare,</p>

Factores Claves	Escenarios		
	Peor	Normal	Mejor
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un director de Sede soportado en sus procesos estratégicos desde la sede central.</li> <li>• Los trámites son complejos y con un sinnúmero de aprobaciones.</li> </ul>	<p>con relación a la transformación de las áreas más importantes del posconflicto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los convenios existen, pero hay que dinamizarlos, también los intercambios.</li> <li>• Tener un asesor jurídico para la frontera.</li> <li>• Un Director encargado de los procesos estratégicos, y cuando el trabajo se incrementa generar la vicerrectoría.</li> <li>• Simplificación de trámites administrativos.</li> <li>• El estado garantiza el acceso en la educación superior en estas regiones.</li> <li>• Investigaciones de posgrados financiadas por el dinamismo de los grupos de investigación. Obteniendo recursos externos de cofinanciación.</li> <li>• Tener una política de investigación, cuando tengo un programa utilizo la fuente.</li> </ul>

## CARTERA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Cursos permanentes de formación docente (Extensión remunerada)	Fortalecer las capacidades de profesores de la educación media por medio de cursos de formación, avalados por las Secretarías de Educación. Dirigido a docentes de todos los departamentos amazónicos.	Imani	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	✕
2	Cursos permanentes de contexto amazónico para todo el público (Extensión remunerada)	Brindar herramientas para atención a la diversidad cultural y lingüística dirigido a todo el público (incluidos funcionarios públicos) de los departamentos del Amazonas	Pueblos y ambientes amazónicos	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	✕
3	Diplomados y especializaciones en temas de gestión pública (Extensión remunerada)	Ofrecer cursos especializados sobre temáticas que fortalezcan la gestión pública de las entidades de los departamentos amazónicos	Dirección Sede Amazonia		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	✕

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
4	Mejoramiento del acceso a la educación superior (Extensión remunerada)	Elevar las capacidades de estudiantes de educación media para acceder a la universidad.	Unidad de docencia y formación	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5	Mejoramiento del acceso a la educación superior (Extensión solidaria)	Elevar las capacidades de estudiantes de educación media para acceder a la universidad, particularmente dirigido a población étnica y vulnerable.	Plan Retorno y Unidad de Docencia y Formación	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6	Cursos de verano (Extensión remunerada)	Brindar oportunidades a estudiantes nacionales e internacionales para conocer y tener experiencias de primera mano sobre los sistemas naturales y socio-culturales de la Amazonia	IMANI, Sede (ORI Amazonia)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
7	<b>Cátedra IMANI (Extensión y formación)</b>	Generar un espacio permanente del Instituto IMANI para brindar perspectivas transdisciplinarias sobre un amplio rango de temas de interés para el conocimiento de la región amazónica, dirigido a estudiantes, profesores, gestores públicos, público en general y población étnica y vulnerable.	Unidad de docencia y formación/IMANI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
8	<b>Plan Retorno (Extensión solidaria)</b>	(Ya existe una formulación del Plan Retorno que ha funcionado muy bien. Pensamos que hay que enriquecer esta formulación en varios sentidos: - lograr que las pasantías con diferentes instituciones se articulen alrededor del concepto de innovación social. - Fortalecer el acompañamiento académico desde la	Plan Retorno, Imani, Docencia y formación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Sede Amazonia. -														
9	Lenguas, Universidad y territorio	Hacer realidad los mandatos de la Constitución Política y de la Ley de Lenguas sobre el reconocimiento de la oficialidad de las lenguas nativas en sus territorios y los deberes que tienen las entidades territoriales y las universidades para su revitalización, fortalecimiento, difusión, enseñanza y conservación	Tema de política de inclusión (en asociación con el departamento de la lingüística)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
10	<b>Consolidación del nodo de investigadores amazónicos (Centro de pensamiento amazónico)</b>	Integrar el conocimiento académico/científico de amazonólogos (pensadores de/sobre Amazonia) a través de programas académicos	IMANI? Dirección?	x	x	x										
11	<b>Campus sostenible/ campus Universitario cero emisiones</b>	Reducir la dependencia energética/hídrica de la sede Amazonia (producción de tanta energía como la que consumimos)	Dirección	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
12	<b>Programa de movilidad académica nacional e internacional para estudiantes de posgrados</b>	Fomentar el intercambio de los estudiantes del programa del posgrado de la sede Amazonia a otros programas de posgrados a nivel nacional e internacional	Parte de una política de internacionalización de TODA la sede (Dirección/posgrados)	x	x	x	x	x	x							

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
13	Programa de acompañamiento integral de bienestar a los estudiantes de PEAMA	Afianzar la estabilidad académica de los estudiantes de PEAMA con la estabilidad en su bienestar en los diferentes momentos de movilidad	Dirección/bienestar				x									
14	<del>Cultura organizacional para la excelencia académica</del>	<del>Mejorar la gestión misional de la sede Amazonia</del>	Sede				*									
15	Consolidación de comunidad docente de la sede Amazonia (Recambio generacional e Incremento de planta docente)	gestionar (1) articulación de docentes salientes con la misión de la sede, (2) incremento de la planta docente de la sede Amazonia (3) articulación de docentes ocasionales de apoyo a la docencia, (4) incorporación de docentes PEAMA	Tema de política Sede	x	x	x	x	x	x							

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
16	Fortalecimiento de programas de posgrado en sede Amazonia	Fortalecimiento del Posgrado en Estudios Amazónicos (1) fortaleciendo la estabilidad/ mantenimiento de los estudiantes del posgrado en sede, (2) continuar ofreciendo nuestro posgrado en la región amazónica (Mocoa, Sibundoy, Mitú), apoyado de nuestros cursos estratégicos (cátedra Imani y contexto amazónico). No desvirtuar poder ampliar nuestra oferta (e.g., Maestría y especialización en Estudios Amazorinocense, especialización gerencia de proyectos, especialización en políticas públicas, especialización en derecho administrativo, especialización en derecho	Dirección de sede y posgrados				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		constitucional, Paz y Postconflicto (Fronteras en el postconflicto, etc.)														
17	Mejoramiento de la gestión, gobernabilidad y autonomía	Propuesta para el ajuste de la normatividad y reglamentación relacionada con la gestión de la Sede: competencias del director (autorización de comisiones), revisión de la estructura de la sede, revisión de la política y delegación de la internacionalización en la Sede Amazonia, competencias del comité, acuerdo 036 (transferencias)	U.N.	x	x	x										

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Mejorar las competencias para la gestión financiera y administrativa: capacitación por competencias, mejoramiento de la comunicación y el clima laboral, optimización de procedimiento y tramites, implementación de herramientas para mejorar procesos administrativos (aplicativos, otros) y formación de equipos de contratación, desarrollo de indicadores propios de la internacionalización	U.N. / Dirección Sede	x	x	x										
		Fortalecimiento de la situación financiera: elaborar herramienta de costos, promover equipos de formulación de proyectos, propuesta de		x	x	x										

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		manejo de alojamiento.														
18	Creación de un programa de posgrados internacional en asocio con países vecinos	A partir de la Maestría en estudios Amazónicos revisar la posibilidad de desarrollarlo con los países vecinos (programa internacional). Recuperar el programa MIBIDA.	Sede	x	x	x										
19	<b>Repotencialización de la estrategia de visibilidad y comunicación de la sede amazonia</b>	Rediseño y potencialización de la plataforma virtual Plan estratégico de mercadeo Mejorar el programa de distribución de las publicaciones Portafolio de servicios Publicaciones digitales Medios audiovisuales	Sede	x	x	x	x	x								

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
		Nuevas tecnologías														
20	Creación de comunidades académicas locales	<p>Identificar pares académicos y necesidades de formación, investigación y extensión para la formación de comunidades académicas locales en los diferentes perfiles:</p> <p>1. Comunidades relacionadas a resguardos y áreas protegidas con asocio ATI y resguardos.</p> <p>2. Comunidades piedemonte (postconflicto)</p> <p>3. Comunidades fronterizas con apoyo entidades locales.</p>	Sede	x	x	x	x	x								

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
21	Plan retorno- fase 2	Abrir oportunidades a los futuros egresados, creando los semilleros de trabajo, llevando la U. a la región	Germán Ochoa	x	x	x	x	x								
22	Programa de pregrado en "ciencias de la vida"	Formular e implementar un innovador programa de pregrado de interdisciplinario liderado por la Sede Amazonia. Becas internacionales.	Sede	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
23	PEAMA con movilidad docente en otros departamentos	Innovar el PEAMA dinamizando la movilidad docente: Combinación de estrategias educativas, online, y estudiantes de Posgrado	Posgrados	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
24	Maestría en Profundización en otros departamentos	Ofrecer la MEA en prof. (asociada a los PEAMA) en otros departamentos y retomar en Bogotá.	Posgrados	x	x	x	x	x								
25	Comité Nacional de Peama	Darle un estatus nacional al PEAMA.	Carlos Franky	x	x	x	x	x								
26	Propuestas de integración de las sedes de frontera	Diseñar proyectos para articular desde sus potencialidades las sedes de frontera. Instituto de estudios de frontera.	Carlos Zarate													

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
27	Centro de pensamiento en Estudios Amazónicos	Crear un Centro de Pensamiento en Estudios Amazónicos como eje articulador de la docencia e investigación. Proyección académica (líneas de investigación). Estructura formal	Germán Palacio	x	x	x	x	x								
28	El Contexto Amazónico en la Universidad	Exportar el Curso de Contexto Amazónico en las Sedes Andinas	Dany Mahecha	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
29	Unidad de gestión, emprendimiento e innovación	Crear la unidad de gestión	Germán Ochoa y Matilde Cabrera	x	x	x	x	x								

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
30	Centro de producción audiovisual	Crear el centro de producción audiovisual	Harrison Calderón	x	x	x										
31	Centro de Innovación en pedagogía y educación	Crear los centros de Innovación en pedagogía y educación	Pablo Palacios, Dany Mahecha	x	x	x	x	x								
32	Cofinanciación de proyectos de investigación	Apoyar estudiantes de posgrado como apoyo a la investigación	IMANI	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

	Nombre del proyecto	Objetivo	Responsable(s)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
33	Sistema integral de bienestar	Acciones dirigidas a estudiantes de pregrados, posgrados y personal de la Sede	Director de la Sede	x	x	x										
34	Postgrado en estudios amazoniorinocences	Desarrollar el posgrado aprovechando el recorrido del posgrado de estudios amazónicos	Sede	x	x											

## CONCLUSIONES

Se realizó un ejercicio de carácter prospectivo cuya única finalidad era la de crear de manera conjunta una cartera de proyectos que cambie la historia de la organización. Para este ejercicio participaron de manera activa los miembros de la comunidad en su extensión (académicos y administrativos), en donde en diferentes momentos en Puerto Nariño y en Bogotá interactuaron de manera grupal.

Este ejercicio inicio con un análisis situacional donde se identificaron las debilidades y amenazas que se poseen para mitigarlas, y las fortalezas y oportunidades para potencializarlas. Este ejercicio inicio mucho antes de los talleres recorriendo a través de análisis documental ejercicios prospectivos y de planeación desarrollados en la sede, visión de futuros planteados, y documentos regulatorios de la gestión. Se realizó un ejercicio retrospectivo donde se documentaron los principales hitos históricos que han afectado negativa y positivamente a la sede, y se calificó su incidencia en el desarrollo. Se continuó con el levantamiento de las principales tendencias que afectan hoy la actividad educativa y se analizaron sus respectivos análisis de impacto, donde se encontraron verdaderas brechas de desarrollo por el rezago de conectividad y TICs que tiene la Sede. Adicionalmente desde la perspectiva de mercado se analizaron las fuerzas competitivas (proveedores, clientes, intensidad de la rivalidad, entrada de nuevos competidores, y sustitutos y complementarios) para determinar amenazas y oportunidades en la gestión de cara al futuro. Se terminó el levantamiento del estado del arte en un trabajo grupal que identifico debilidades y fortalezas en la gestión, y posibles soluciones al desafío de hacer de la Sede Amazonas un centro de excelencia educativa e investigativa para el mundo.

Se continuó el ejercicio con la determinación de factores claves, donde se inició esta actividad con el levantamiento de principios rectores del ejercicio prospectivo a realizar como lineamiento para afrontar el estado del arte analizado. Y se finalizó con los factores claves identificados, donde la formación, la extensión, la investigación, y la administración fueron los ejes de proposición alineados a la Visión y Misión de la Universidad Nacional de Colombia en toda su extensión.

Adicionalmente se construyó los escenarios competitivos, los cuales se plantearon desde un worst, average, y best case escenarios. Los grupos que además contaron con la participación de los actores relevantes para cada uno de los factores determinaron una apuesta competitiva que está determinada a 2030 a estar la Universidad en el mejor escenario planteado.

Se finalizó el ejercicio planteando los proyectos que modificarán la historia de la sede, la mayoría de ellos controlables por los actores que los construyeron, pero otros muy dependientes de las acciones que desde Bogotá se desarrollen para ejecutarlos, Es fundamental la comunicación continua que se debe dar con la sede central, y desde la sede central las acciones que se den de soporte y proactivamente de generar las competencias para la independencia en la aplicación de las mismas.

## RECOMENDACIONES

Es fundamental solucionar en primer lugar todo lo referente a la gestión del conocimiento en la sede, y para ello las TICs y la gestión de la información son fundamentales. Es crítico mejorar la conectividad de la Sede buscando mientras llega a Leticia soluciones de internet de fibra óptica otras opciones que incrementen la navegabilidad, la interacción, la generación de contenidos, y la explotación de los mismos. La Sede es un excelente laboratorio para proyectos piloto de la Universidad Nacional en la innovación social, tecnología, y pedagógica. Las brechas presentadas frente a las tendencias educativas no son exclusivas de la Sede Amazonas, pero la sede con una buena conectividad posee un talento humano motivado y con un *core educativo* e investigativo que puede ser explotado para la modernización educativa de la Universidad.

La soberanía administrativa es un tema crítico, y es fundamental que de manera progresiva se generen los cargos pertinentes para que temas como la contratación y la generación de convenios se desarrollen desde la sede. El talento humano de la sede tiene total claridad de cómo mejorar el PEAMA, y adicionalmente como también crear pregrados propios que impacten positivamente en el entorno, y adicionalmente mejoren sus condiciones financieras. Pero es necesario la flexibilización en la apertura de programas de pregrado desde la Universidad, también sondeando como piloto los resultados de la sede para extender esta flexibilización en el resto de la Universidad. Los requerimientos del entorno frente a la profesionalización ha cambiado, y la Universidad debe estar acorde a los nuevos requerimientos del entorno social y productivo.

Los posgrados tienen una gran potencialidad, es necesario mejorar los mecanismos de oferta, y la primera victoria temprana esta en las sinergias con las otras sedes. Así mismo en extensión, y el desarrollo de cursos libres y cursos de vacaciones. La maestría en profundización y de estudios amazónicos y amazonirocences es una oportunidad de mercado solicitada ya en varias regiones amazónicas, y es imperiosa el lanzamiento de las mismas en este año académico.

El ejercicio prospectivo es un ejercicio inicial, la Sede mínimo dos veces al año debe realizar ejercicios de ideación para priorizar sus proyectos y estrategias, hacerle seguimiento y control a lo que se está implementando, y estructurar nuevas acciones para mantener continuamente una estrategia de mejoramiento y diferenciación.

Este ejercicio no solo logro su finalidad técnica, fue trascendente en el sentido que el talento humano unificó una postura única frente a su desarrollo. Se formó un ágora donde de una manera respetuosa se dialogó sobre la interacción de los diferentes actores, los problemas entre administración y academia, y las percepciones negativas personales y grupales que existían desde hace mucho tiempo. En un dialogo cordial y propositivo se limaron asperezas y se construyó bajo la intención de una visión única de desarrollo proyectos para mejorar de manera continua el relacionamiento interno.

Se generó una hoja de ruta de carácter prospectivo práctica, participativa, que en su construcción impacta positivamente en el clima laboral, y se sugiere sea explotada en ejercicios de este tipo para

otras sedes de la Universidad Nacional, aprovechando el aprendizaje realizado en este primer trabajo en la sede Amazonas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Convenio Andrés Bello (2004). Políticas, estrategias y consensos de acción en ciencia y tecnología de los países del Convenio Andrés Bello 2003-2010.
- De Jouvenel, B. (2017). *The art of conjecture*. Routledge.
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F., & Roubelat, F. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- Moreno Perez, A. (2012). Inseguridad informática y cibercrimen. [https://www.alipso.com/monografias4/INSEGURIDAD\\_INFORMATICA\\_Y\\_CIBERCRIMEN - mito y amenaza/#](https://www.alipso.com/monografias4/INSEGURIDAD_INFORMATICA_Y_CIBERCRIMEN_-_mito_y_amenaza/#)
- Pineda Serna, L. (2013). Prospectiva estratégica en la gestión del conocimiento: Una propuesta para los grupos de investigación colombianos. *Investigación y desarrollo*, 21(1), 237-311.
- Vargas de los Ríos, L. (2008). Plan de desarrollo 2009-2018. Por un Gran Acuerdo. Universidad de Caldas.

## CONCLUSIONES POST SCRÍPTUM

Este texto editó y modificó el original realizado por los asesores externos, con base en la recomendación y solicitud expresada en reunión del colectivo de profesores de planta.

Elaborado por: Germán Palacio, que incorporó comentarios del profesor Carlos Zárate y del profesor John Donato. No se recibieron más comentarios.

1. Proceso de Construcción: Este ejercicio inició con un análisis situacional donde se identificaron las debilidades y amenazas que se poseen para mitigarlas, y las fortalezas y oportunidades para potencializarlas. Se realizó un ejercicio retrospectivo donde se documentaron los principales hitos históricos que han afectado negativa y positivamente a la sede, y se calificó su incidencia en el desarrollo. Se continuó con el levantamiento de las principales tendencias que afectan hoy la actividad educativa y se analizaron sus respectivos análisis de impacto, donde se encontraron verdaderas brechas de desarrollo por el rezago de conectividad y TICs que tiene la Sede. Adicionalmente, desde la perspectiva de mercado se analizaron las fuerzas competitivas (proveedores, clientes, intensidad de la rivalidad, entrada de nuevos competidores, y sustitutos y complementarios) para determinar amenazas y oportunidades en la gestión, de cara al futuro. Se continuó el ejercicio con la determinación de factores clave, iniciando esta actividad con el levantamiento de principios rectores del ejercicio prospectivo como lineamiento para afrontar el estado del arte analizado. Se finalizó con los factores clave identificados, donde la formación, la extensión, la investigación, y la administración fueron los ejes de proposición alineados con la Visión y Misión de la Universidad Nacional de Colombia en toda su extensión. También se construyeron los escenarios competitivos, los cuales se plantearon desde un peor, promedio y mejor escenario ("worst, average, y best case"). Los grupos que además contaron con la participación de los actores relevantes para cada uno de los factores determinaron una apuesta competitiva que está determinada hacia 2030 para colocar en la Universidad en el mejor escenario planteado.

2. Más allá de la impresión ligera de que este ejercicio lo orientara sólo un propósito pragmático que fuera apuntarle a crear una cartera de proyectos, que evidentemente no puede pretender cambiar la historia de la organización, el propósito de fondo de este ejercicio colectivo implicó también una actualización de otros planes prospectivos y visiones que hacen parte del patrimonio de la Sede. Pragmatismo y Patrimonio intangible acumulado en más de 2 décadas de trabajo académico deben combinarse.

3. El punto que antecede toda la discusión y que tiene implicaciones prácticas es un debate en torno del tipo de Sede que se le debe adscribir a la sede Amazonia y, por extensión, a otras sedes jóvenes que constituye el corazón de la organización. No se trata de una discusión semántica sin consecuencias. Se trata de la dificultad de clasificar apropiadamente a la Sede con las siguientes nociones que definen el corazón de una organización “senti-pensante”, para usar la expresión de O. Fals Borda. Cuando se dice corazón no nos referimos sólo a “centro” sino a vocación, pasión, misión o núcleo vital y estas son las opciones: a) Sedes de Presencia Nacional; b) Sedes de Frontera; c) Sedes de Construcción Regional; y d) Sedes de Proyección Internacional. Una o combinaciones de las anteriores denominaciones puede ser la salida. La más desafortunada puede ser la de sedes de “Presencia nacional” por el viso colonialista que implica sobre un territorio de frontera. Una tarea que sigue y de urgencia es aproximarnos a ofrecer una posición clara, incluyendo nuestras diferencias. Este punto debería ser parte de un verdadero debate académico, que surja desde la Sede Amazonia y convide a otras sedes.

4. Bajo la premisa de que la planta profesoral y administrativa de la Sede se mantiene aproximadamente en las condiciones actuales, es recomendable que la Administración se base en un modelo que combine una descentralización selecta que facilite la autonomía, sin perder el apoyo necesario desde la Administración central sobre aspectos de este ámbito que puedan ser una carga pesada sobre la Sede. Como quien dice, que la "soberanía administrativa" -que tendían a proponer los asesores- suena muy atractiva en el papel pero es más bien populista, demagógica o utópica sin un cambio poderoso en el personal de planta de la Sede, académico y administrativo. *Ceteris paribus*, la descentralización radical es desaconsejable en las condiciones actuales de la Sede. La pregunta sigue siendo si esas premisas se mantendrán por mucho tiempo y si, además, debemos en las condiciones actuales, seguir avanzando.

5. Análisis de tendencias Internacionales en Educación que deben asociarse a fortalezas y debilidades a las que la Sede debe prestar atención. (Cuadro Pag 12). La Sede debería revisar periódicamente los avances en estos puntos.

- 5.1. Empoderar a los alumnos (Power pupils)
- 5.2. Entorno y Actores Felices y saludables (Happy & Healthy).
- 5.3. Aprendizaje continuo (Lifelong Learning)
- 5.4. Soporte para el Emprendimiento (Lean Entrepreneurship)
- 5.5. Tecno-creativo (Techno-Craft)
- 5.6. Máximo aprovechamiento de la Tecnología (B-Tech): Por ejemplo: las aulas aplican herramientas para hacerlas más globales e hiperconectadas; se crean documentos en la nube; se buscan soluciones a problemas reales y se obtienen respuestas en tiempo real; se usa «big data» para personalizar contenidos al ritmo de aprendizaje de cada uno, y la posibilidad de integrarlos en distintos dispositivos.
- 5.7. Dinámicas de juego y Educación Activa (Gamification)
- 5.8. Cuidado: (We care) de las personas y el entorno.
- 5.9. Trabajo colaborativo inter-institucional: (Crowd Power o Mecenazgo popular, traducción criticada por C. Zárate):
- 5.10. Ágora (el profesor no es la única fuente de info y conocimiento)
- 5.11. Rediseño de los espacios de aprendizaje
- 5.12. Pensamiento computacional y robótica
- 5.13. Realidad aumentada y virtual
- 5.14. Educación personalizada

Es importante clarificar el control de la Sede sobre PEAMA en contraste con la Investigación y los Post-gradados. Siendo PEAMA un programa que no es de la Sede, ni la Sede tiene gobernabilidad sobre él o es muy restringida, la Sede puede aportar a un Programa que es del conjunto de la U., sin muchos aspavientos. No quiere esto decir que la Sede no reconoce la importancia de PEAMA, particularmente en la legitimidad que le otorga a su presencia física en Leticia, el departamento y la región amazónica en construcción. Sin embargo, la gobernabilidad de la Sede es mayor en "Investigación" y los "Postgrados", que se benefician y hacen parte de la Universidad, por lo que la Sede puede y debe manejar con considerable, pero no extrema, autonomía, sin dormirse sobre lo construido en dos décadas sino innovar, porque la Sede puede seguir siendo pequeña y modesta pero visionaria, por lo que puede dejar su marca indeleble, al tiempo que se compromete estratégicamente con la co-producción de conocimiento con poblaciones locales y probablemente, nuevas metas de investigación.

6. El ejercicio de prospectiva realizado ha sido elaborado y aconsejado por expertos en el lenguaje empresarial, de negocios y comercio. Algunos profesores consideran que estamos en una región en donde no se aplica o no se debe aplicar este lenguaje. El “mercado” de la educación en la Amazonia no es y no se comporta como cualquier mercado, ni desde el punto de la oferta, ni de la demanda. En términos puramente económicos se necesita un ejercicio de identificación y calificación de la particularidad de ese “mercado”. Por ejemplo, el problema del restringido acceso de población indígena a la universidad no se resuelve con innovación en las estrategias de mercado para desplazar a los eventuales competidores. Se requieren estrategias extraeconómicas e institucionales. Además, el problema de la U.N. como universidad pública, no depende sólo de su éxito en el mercado sino de su aceptación y legitimación en la sociedad.

7. Algunos profesores piensan que se trata de un desafío para la Sede adaptar los aspectos positivos de este lenguaje selectivamente o con beneficio de inventario, y más que resistir al lenguaje empresarial, se pueden dejar de lado prejuicios: a) no es conveniente resistir a aspectos de este lenguaje como ser eficientes, innovar, tratar de ampliar el número de estudiantes que asisten a nuestras clases, apropiarnos de nuestro "negocio" que es la educación (aunque no la plata) y cosas por el estilo, tratando de evaluar lo que realizamos en términos de cantidad, calidad, costo e impacto. b) Posiblemente, manteniendo el sentido profundo de la defensa de lo "público", tenemos que tratar de generar mayor impacto y tratar de dejar de lado la autocomplacencia, comportarnos como empresa que sabe que su rentabilidad es social, pública, ambiental, ética y estética y, en menor medida, también económica. En este último caso, estamos pensando en el mercado laboral de modo que nuestros estudiantes aporten y sean influyentes en la sociedad, además de construir nación y región. Por tanto, en la medida en que este lenguaje empresarial se mantiene en el documento, sin aguas tibias, sin tratar de dorar la píldora, sin eufemismos, queda claro que este es UN ejercicio de Prospectiva, más no EL ejercicio de Prospectiva, que mucho nos puede ayudar, como nos pueden ayudar los puntos de vista externos y otros ejercicios similares.

8. Cartera de Proyectos Estratégicos sin Ejercicio de Prioridades: Como lo sostuvieron los asesores, una de las metas clave del ejercicio fue la construcción de una cartera de proyectos. Esa cartera está en el documento original de los asesores, disponible para quien quiera regresar a él (pg. 39). Lamentablemente, esto no incluyó priorización, con lo cual queda una parte trascendental del mismo por hacer. En vez de aceptar todo tipo de cosas propuesto por los profesores, como si aceptáramos todas aquellas ideas que cayeron en un ejercicio de lluvia de ideas, un comienzo de priorización de esos Proyectos debe lograr ir más allá de los lugares comunes. Por ejemplo, decir que la Sede se debe concentrar en “extensión solidaria”, algo que algunos propusieron, como si

fuera la solución mágica de la relación con la comunidad más ampliada, local, regional y nacional, se queda corta y resulta ser una idea estrecha. A la inversa, extensión basada exclusivamente en la rentabilidad mercantil, medido desde las referencias nacionales o de la sede Bogotá, tampoco es el caso. Encontrar nuestro mejor balance al respecto, implica flexibilidad y no estándares o ideas rígidas.

9. A falta de una Priorización Colectiva de la cartera construida colectivamente, seleccionamos algunos proyectos que sirvan como ejemplo a seguir y aquí resaltamos:

9.1. Programa de acompañamiento integral de bienestar a los estudiantes de PEAMA

9.2. Plan Retorno para asegurar evitar drenar a la región de talentos y articular la cadena grado post-gradado.

9.3. Centro de Pensamiento (Think Tank Amazónico)

9.4. Campus Sostenible

9.5. Programa de movilidad académica nacional e internacional para estudiantes de posgrados.

9.6. Salto adelante de los Post-gradados con Maestría en profundización para toda la región amazónica y otros lugares de Colombia y de Suramérica (en convenio) y Maestría en Estudios Amazoninocenses.

9.7. Mundo Amazónico como la mejor revista sobre Amazonia en el mundo, fortaleciendo nuevos ejes de la investigación (IMANI) en la región, nuevas alianzas, mayor interacción con los post-gradados, y propuestas innovadoras sobre conocimiento inter-disciplinario y transdisciplinario que incluya innovación social y ambiental.

10. Este ejercicio prospectivo es un ejercicio en permanente construcción y la Sede debe, una vez al año, realizar ejercicios para priorizar sus proyectos y estrategias, hacerle seguimiento y control a lo que se está implementando, y estructurar nuevas acciones para mantener continuamente una estrategia de mejoramiento y diferenciación. Para este ejercicio participaron de manera activa los miembros de la comunidad (académicos y administrativos), en donde en diferentes momentos en Puerto Nariño y en Bogotá interactuaron de manera grupal. No participaron estudiantes, aunque en una ocasión en Bogotá participó el representante de los post-gradados. Este tipo de nuevos factores debe ser tenido en cuenta.

11. Es fundamental solucionar, en primer lugar, todo lo referente a la gestión del conocimiento en la Sede, y para ello las TICs y la gestión de la información son fundamentales. Es crítico mejorar la conectividad de la Sede buscando, mientras llega a Leticia con eficiencia, soluciones de internet de fibra óptica, 4G, otras opciones que incrementen la navegabilidad, la interacción, la generación de contenidos, y la explotación de los mismos. La Sede es un excelente laboratorio para proyectos piloto de la Universidad Nacional en la innovación social, tecnología, y pedagógica. Las brechas presentadas frente a las tendencias educativas no son exclusivas de la Sede Amazonia, pero la sede, con una buena conectividad, posee un talento humano motivado y con un núcleo educativo e investigativo que puede ser explotado para la modernización educativa de la Universidad.

13. Este documento es parte de una hoja de ruta de carácter prospectiva, práctica y participativa, que en su construcción impacta positivamente en el clima laboral, y se sugiere sea explotada en ejercicios de este tipo para otras sedes de la Universidad Nacional, aprovechando el aprendizaje realizado en este trabajo, no el primero, que se realizó en la sede Amazonia.

**Edición y modificación del texto original de las Conclusiones, por: Germán Palacio, que incorporó comentarios del profesor Carlos Zárate y del profesor John Donato.**

**Leticia, 5 de Junio de 2018, primera versión**

**Leticia, 05 de Septiembre de 2018, versión final.**