2020

Mesas PLEI 2034
Transformación Organizacional
Sedes de Presencia Nacional

DOCUMENTO DE TRABAJO V.2

CENTRO DE PENSAMIENTO PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

TABLA DE CONTENIDO

1. Presentación 3

2. Metodología 3

2.1 Escenario de trabajo 1: Mesas PLEI Vicerrectoría General - Centro de Transformación Organizacional 4

2.1.1 Metodología de la Mesa PLEI 1 Proceso de Transformación Organizacional Sedes de Presencia Nacional - Enfoque territorial para la Investigación y Extensión 6

2.1.2 Metodología de la Mesa PLEI 2 Proceso de Transformación Organizacional Sedes de Presencia Nacional - modelo pedagógico y proyecto académico 7

2.1.3 Instrumentos 8

2.2 Escenario de trabajo 2: Mesas Plei en cada SPN 9

3. Desarrollo de las mesas de trabajo Plei – Fase 3 del Proceso de Transformación Organizacional 11

3.1 Mirada conjunta y variables emergentes 14

3.2 Hitos a corto, mediano y largo plazo. 18

4. Resultados 19

4.1 Resultados escenario de trabajo 1: Mesas Plei Vicerrectoría general - Centro de Pensamiento para la Transformación Organizacional 19

4.1.1 Ejes y Rutas de acción 19

4.2 Resultados escenario de trabajo 2: Mesas Plei en cada SPN 20

4.4 Consensos 33

4.5 Disensos 35

5. Referencias 37

6. Anexos 38

Anexo 1. Invitación a participar en mesas PLEI 2034 Transformación Organizacional Sedes de Presencia Nacional 38

Anexo 2. Tablero Trello de las mesas de trabajo 43

Anexo 3. Información general de la Mesa 1. 43

Anexo 4. Información general de la Mesa 2. 44

Anexo 5. Nubes de palabras NVivo 46

Anexo 6. Objetivo Estratégicos Plei 2034 48

Anexo 7. Diagrama de escenarios y rutas de acción en el corto, mediano y largo plazo 49

Anexo 8. Información procesada del escenario de trabajo 2: Mesas Plei en cada SPN 50

Índice de Tablas

Tabla 1 Metodología y orden del día de las mesas PLEI 1-SPN 6
Tabla 2 Metodología y orden del día de las mesas PLEI 2-SPN 7
Tabla 3 Tablero trello Enfoque Territorial para la Investigación y la Extensión - SPN6 8
Tabla 4 Relación de mesas de trabajo PLEI 2034 con las SPN citadas por el Centro de Transformación Organizacional 12
Tabla 5 Ideas que sustentan las variables de cada eje. 14
Tabla 6 Elementos comunes objetivo 1: Sedes Orinoquía, Caribe, Amazonas y Tumaco. 21
Tabla 7 Elementos comunes objetivos 2 y 3: Sedes Orinoquía, Amazonas y Tumaco. 22
Tabla 9 Elementos comunes objetivo 4: Sedes Orinoquía, Amazonas y Tumaco. 24
Tabla 9 Elementos comunes objetivos 5, 6 y 7: Sedes Orinoquía, Tumaco, Caribe y Amazonas. 25
Tabla 10 Elementos comunes objetivos 8 y 9: Sede Orinoquía, Tumaco y Amazonas. 29
Tabla 11 Elementos comunes objetivo 10: Sede Orinoquía, Tumaco y Amazonas. 31
Tabla 12 información general de las mesas PLEI 1 43
Tabla 13 Asistentes la mesa PLEI 1 43
Tabla 14 información general de las mesas PLEI 1 44
Tabla 15 Asistencia Mesa PLEI 2 45

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Líneas de acción del Plan General de Desarrollo asociadas al objetivo 10 del PLEI 3
Ilustración 2 Desarrollo cronológico del Proceso de Transformación Organizacional Plei 2034 – SPN. 4
Ilustración 3 Fases de desarrollo proyecto PLEI 2034. 9
Ilustración 4 Mesas de trabajo PLEI 2034 realizadas por las SPN 10
Ilustración 5 Ejes estratégicos de la visión Plei SPN. 11
Ilustración 6 Mesa 1: Ejes, Categorías, Subcategorías, posibles rutas de acción 13
Ilustración 7 Mesa 2: Ejes, Categorías, Subcategorías, posibles rutas de acción 13
Ilustración 8 Nube de palabras consolidada mesas 1 y 2 en las dos sesiones 18
Ilustración 9 Esquema del diagrama de escenarios y rutas de acción en el corto, mediano y largo plazo. 19
Ilustración 10 Nubes de palabras Nvivo de las mesas por sesiones 46
Ilustración 11 Esquema del diagrama de escenarios y rutas de acción en el corto, mediano y largo plazo. 49

1. Presentación

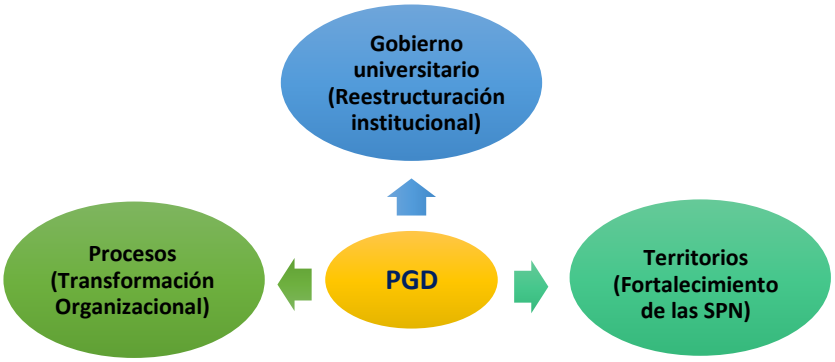
En el marco de la formulación del Plan Estratégico Institucional (PLEI) para el período 2021-2034 de la Universidad Nacional, desde la Vicerrectoría General se invitó al Centro de Pensamiento para la Transformación Organizacional a participar en un proceso que permitiera comprender el estado actual de las Sedes de Presencia Nacional con el propósito de poder sustentar una propuesta articulada para el funcionamiento de estas, de cara a las necesidades de la comunidad y los objetivos estratégicos institucionales.

El presente documento consigna la información correspondiente al proceso de mesas PLEI realizadas con las Sedes de Presencia Nacional (SPN) en dos escenarios: en primer lugar, las mesas PLEI citadas por la Vicerrectoría General y el Centro de Pensamiento para la Transformación Organizacional, en las cuales se abordaron los ejes de enfoque territorial para la investigación y la extensión, modelo pedagógico y proyecto académico, y como último eje los procesos de transformación organizacional. En segundo lugar, las mesas PLEI desarrolladas en las SPN en las cuales se abordaron los 10 objetivos estratégicos planteados. El presente documento presenta el proceso ejecutado y la consolidación de la visión PLEI de las SPN a partir de las mesas de discusión realizadas.

2. Metodología

En el marco del proceso para la materialización del décimo objetivo planteado dentro del Plan Estratégico Institucional PLEI 2034 que busca “fortalecer la gestión institucional y su modelo de gobernanza mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo y la transformación organizacional” (Vicerrectoria General, 2019), se tomaron como punto de partida las 3 líneas de acción del Plan General de Desarrollo que se muestran en la ilustración 1, constituyéndose así el marco para abordar y procesar la información recopilada en las mesas de trabajo:

Ilustración 1 Líneas de acción del Plan General de Desarrollo asociadas al objetivo 10 del PLEI



Fuente: Elaboración Propia

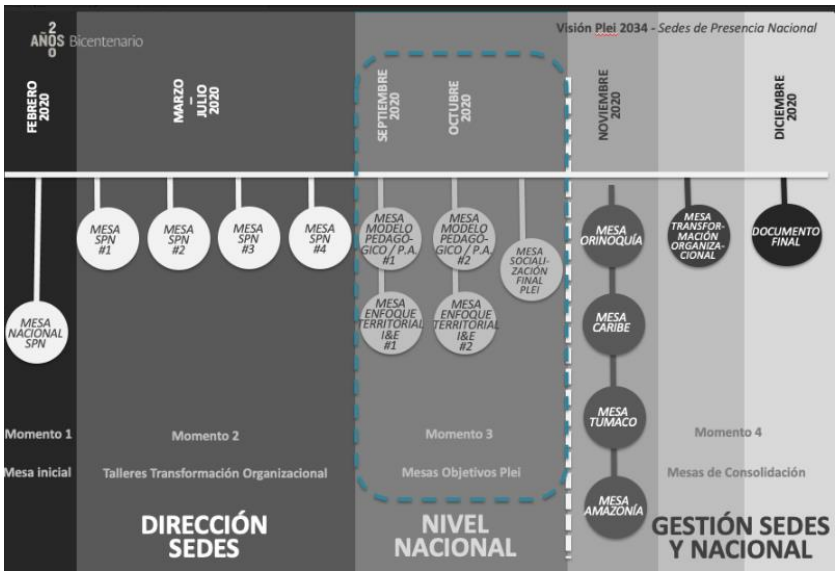
Estos ejes se entrelazan en una dimensión multiescalar que permite la reestructuración de la organización desde una visión holística que no sólo fortalece y potencia sus funciones fundamentales, sino que contribuye a la consolidación de la Universidad Nacional de Colombia como una estructura flexible que se adapta a las dinámicas propias de la economía global basada en el conocimiento (Vicerrectoria General, 2019). Es así como las Sedes de Presencia Nacional (SPN) fueron tejiendo sus aportes desde dos escenarios que se explican a continuación.

2.1 Escenario de trabajo 1: Mesas PLEI Vicerrectoría General - Centro de Transformación Organizacional

Paralelamente al trabajo realizado por cada una de las SPN, la Vicerrectoría General y el Centro de Pensamiento de Transformación Organizacional, citarón a unas mesas de trabajo con el propósito de abordar las temáticas claves de las SPN (ver anexo 1). Como se evidencia en la ilustración 2, se partió del momento 1, donde se realizó una mesa nacional el 28 de febrero de 2020, en la que la Vicerrectoría Académica, de Investigación y General presentaron la articulación de ejes misionales con enfoque territorial, además de una presentación de diagnóstico por parte de los Directores de las SPN. Posteriormente, se desarrolló el Momento 2, a través de cuatro talleres ejecutados entre marzo y julio de 2020 con los Directores de las SPN, en los que se abordaron más de cerca las propuestas y las líneas de acción priorizadas para estas sedes, las modificaciones normativas requeridas para el proceso de toma de decisiones en torno al eje gobierno universitario, el papel de los institutos y la propuesta inicial que contempla contar con un centro de servicios compartidos para las SPN.

Finalmente, en el Momento 3, se abordaron los objetivos estratégicos 1, 4, 5, 6 y 10 en consonancia con los ejes de enfoque territorial para la investigación y la extensión, los procesos de transformación organizacional y finalmente, el modelo pedagógico y el proyecto académico.

Ilustración 2 Desarrollo cronológico del Proceso de Transformación Organizacional Plei 2034 – SPN.



Fuente: (presentación avances de las mesas PLEI, Centro de pensamiento Transformación Organizacional, 6 de octubre de 2020)

Para el desarrollo de esta fase, se planteó un escenario de co-creación colectiva con la participación de los directivos de las Sedes de Presencia Nacional y directores de orden nacional que permitiera nutrir la propuesta a partir de la experiencia de diferentes perspectivas a través de las intervenciones y la construcción de una mirada conjunta.

Las mesas de trabajo contaron con la participación de las Vicerrectorías, directores del nivel nacional, los directores de las SPN y el acompañamiento del Centro de Pensamiento para la Transformación Organizacional como articulador del proceso (ver anexo 3 y 4).

El abordaje fue realizado a través de dos mesas: la primera mesa asociada al eje de enfoque territorial para la investigación y extensión; y la segunda mesa vinculada el eje de modelo pedagógico y proyecto académico. Cada mesa fue desarrollada en dos sesiones, en las que se plantearon las temáticas centrales asociadas a los objetivos Plei, las cuales se iban sustentando a partir de las intervenciones de los participantes.

Cabe mencionar que debido a la situación coyuntural de la pandemia el encuentro de las sesiones de las mesas fue a través de la plataforma de *Google meet* que permitió la participación de todos los invitados. A continuación, se relaciona la metodología propia de cada mesa y el orden del día de la sesión:

2.1.1 Metodología de la Mesa PLEI 1 Proceso de Transformación Organizacional Sedes de Presencia Nacional - Enfoque territorial para la Investigación y Extensión

Tabla 1 Metodología y orden del día de las mesas PLEI 1-SPN

Primera Sesión		
Actividad	**Responsable**	**Tiempo Establecido**
1. Bienvenida e introducción	***Vicerrector General*** *Pablo Enrique Abril Contreras*	*10 minutos*
2. Presentación contexto y avances PGD 2021, prospectiva Plei 2034 SPN	***Asesor de proyectos Estratégicos VRG*** *Erika Steer Vargas*	*15 minutos*
3. Saludo y presentación de los participantes	***Moderador*** *Erika Steer Vargas*	*1 minuto por participante*
4. Factores Internos y Externos a favor y en contra	***Moderador*** *Erika Steer Vargas*	*4 minuto por participante*
5. Categorización factores Internos y Externos	*Mesa redonda*	*78 minutos*
TOTAL		*108 minutos (1 hora 48 minutos)*
Segunda Sesión		
Actividad	**Responsable**	**Tiempo Establecido**
1. Bienvenida e introducción	***Vicerrector General*** *Pablo Enrique Abril Contreras*	*10 minutos*
2. Desarrollo cronológico PLEI 2034 - SPN y desarrollo metodológico sesión. Avance del modelo intersedes producto de la construcción del diálogo de la primera sesión (ejes, categorías, subcategorías y posibles rutas de acción).	***Asesor de proyectos Estratégicos VRG*** *Erika Steer Vargas*	*10 minutos*
3. Priorización o inclusión de posibles rutas de acción y planteamiento de posibles escenarios a corto, mediano y largo plazo	***Moderador*** *Erika Steer Vargas*	*50 minutos*
4. Planteamiento intersedes como despliegue territorial de las funciones misionales	***Vicerrector General*** *Pablo Enrique Abril Contreras*	*10 minutos*
5. Priorización o inclusión de posibles rutas de acción y planteamiento de posibles escenarios a corto, mediano y largo plazo	***Moderador*** *Erika Steer Vargas*	*30 minutos*
6. Saludos finales, agradecimientos y conclusión.	***Vicerrector General*** *Pablo Enrique Abril Contreras*	*2 minutos*
TOTAL		*112 minutos (1 hora 52 minutos)*

Fuente: Elaboración Propia

2.1.2 Metodología de la Mesa PLEI 2 Proceso de Transformación Organizacional Sedes de Presencia Nacional - modelo pedagógico y proyecto académico

Tabla 2 Metodología y orden del día de las mesas PLEI 2-SPN

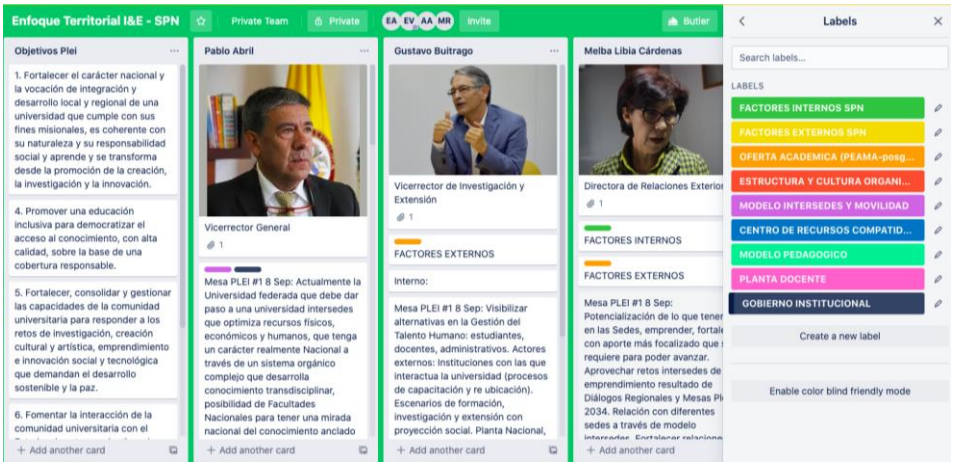
Primera Sesión		
Actividad	**Responsable**	**Tiempo Establecido**
1. Bienvenida e introducción	**Vicerrector General** Pablo Enrique Abril Contreras	10 minutos
2. Saludo y presentación de los participantes	***Moderador*** *Erika Steer Vargas*	10 minutos
3. Contextualización avances en mesas de trabajo SPN	***Asesor de proyectos Estratégicos VRG*** *Erika Steer Vargas*	15 minutos
5. Intervenciones	***Moderador*** *Erika Steer Vargas*	70 minutos
6. Ejercicio: titular 2034	**Todos los participantes**	10 minutos
7. Conclusiones, cierre y despedida	**Líder de mesa PLEI** Pablo Enrique Abril Contreras	3 minutos
TOTAL		118 minutos (1 hora y 58 minutos)
Segunda Sesión		
Actividad	**Responsable**	**Tiempo Establecido**
1. Bienvenida e introducción	**Vicerrector General** Pablo Enrique Abril Contreras	13 minutos
2. Desarrollo cronológico PLEI 2034 - SPN y desarrollo metodológico sesión. Avance del modelo intersedes producto de la construcción del diálogo de la primera sesión (ejes, categorías, subcategorías y posibles rutas de acción).	***Asesor de proyectos Estratégicos VRG*** *Erika Steer Vargas*	*12 minutos*
3. Priorización o inclusión de posibles rutas de acción y planteamiento de posibles escenarios a corto, mediano y largo plazo	***Moderador*** *Erika Steer Vargas*	*95 minutos*
6. Saludos finales, agradecimientos y conclusión.	***Vicerrector General*** *Pablo Enrique Abril Contreras*	*8 minutos*
TOTAL		118 minutos (1 hora y 58 minutos)

Fuente: Elaboración Propia

2.1.3 Instrumentos

Los aportes a las mesas se registraron en la herramienta Trello, la cual fue usada como bitácora de todas las intervenciones. Esto no constituye la presentación de acuerdos, ni propuestas definitivas, sino el reflejo de las diferentes posturas que se dieron en las mesas acerca de los temas tratados. La herramienta permite la creación de fichas con las ideas que surgían en la discusión y estas fueron recopiladas para sistematizar la información, identificando convergencia y divergencia de las ideas para la posterior identificación de categorías y construcción de los escenarios en prospectiva (ver anexo 2).

Tabla 3 Tablero trello Enfoque Territorial para la Investigación y la Extensión - SPN6



Fuente: Trello Enfoque Territorial Investigación y Extensión – SPN disponible en https://trello.com/b/iFmCB1p8/enfoque-territorial-ie-spn

Como siguiente paso, se revisaron las grabaciones de las sesiones de la plataforma *Google meet* y se realizaron las transcripciones con el propósito de ajustar y complementar la documentación de las sesiones realizada en la herramienta Trello; finalmente se asignaron etiquetas de categorización a las intervenciones de los participantes con el fin de ir identificando temáticas principales de la discusión.

Posteriormente la información fue procesada en una matriz de Excel® con el propósito de depurar la categorización, como herramienta de análisis complementaria se crearon nubes de frecuencia de palabras utilizando el programa NVivo® que permite identificar las principales palabras que emergieron de la discusión.

El ejercicio realizado en las primeras sesiones de las mesas en Trello se usó como insumo para resumir y elaborar el primer avance de las mesas. Al inicio de las segundas sesiones de cada mesa se presentó a los participantes la síntesis con todo lo recopilado en las primeras sesiones como punto de partida y continuar con la discusión.

Para las segundas sesiones se optó por procesar la información directamente a hoja de texto para depurar y crear nubes de palabras y procesar en hoja de cálculo posteriormente.

Una vez concluyeron las segundas sesiones de las mesas fue necesario ajustar conceptos y categorías de acuerdo con los resultados de la discusión, para lo cual se organizó la información directamente en hoja de cálculo, sin pasar las intervenciones por la herramienta Trello.

Al compilar toda la información recogida en las mesas PLEI y sintetizar en categorías y posibles rutas de acción de corto, mediano y largo plazo propuestas por los participantes, se logró identificar múltiples escenarios que se organizaron y plasmaron en un diagrama como resultado final de las mesas de trabajo.

2.2 Escenario de trabajo 2: Mesas Plei en cada SPN

Como lineamiento de la construcción del Plei 2034 todas las Sedes de la Universidad Nacional de Colombia tuvieron un periodo para poder desarrollar mesas de trabajo con base en los objetivos estratégicos, allí, las SPN internamente plantearon las mesas con la participación de docentes, personal administrativo, egresados e invitados del sector público y privado para discutir acerca de los 10 objetivos estratégicos planteados, a fin de dar desarrollo a la Fase III, tal y como se muestra en la ilustración 3.

Ilustración 3 Fases de desarrollo proyecto PLEI 2034.

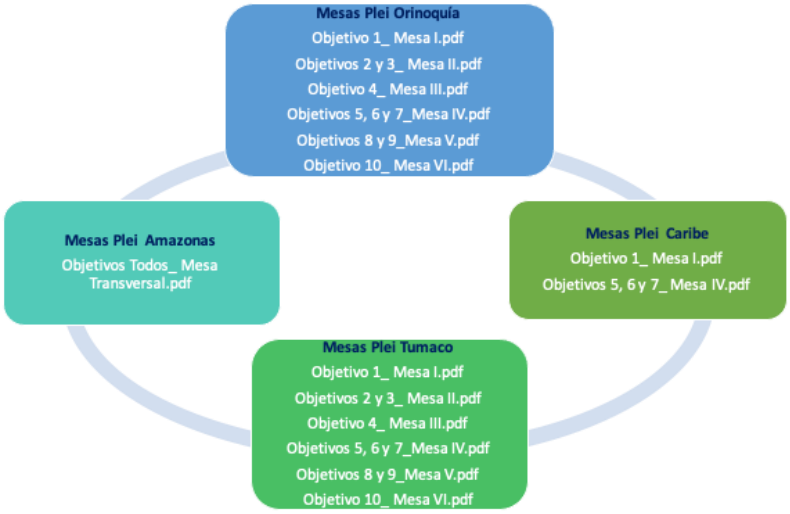
Fuente: Fases Plei 2034 (Universidad Nacional de Colombia, 2020)

Las Mesas PLEI se constituyeron como un espacio de encuentro entre distintos actores invitados a participar en el proceso, a fin de contar con una reflexión colectiva y enriquecida sobre el futuro de la Universidad Nacional de Colombia en el horizonte 2034. Cada sede desarrolló sus mesas de trabajo, a partir de las cuales presentaron los documentos consolidados, en torno a los 10 objetivos estratégicos definidos en la Guía metodológica

para orientar la formulación del Plan Estratégico Institucional 2019 – 2034 (ver anexo 6) (Dirección Nacional de Planeación y Estadística, 2019).

Los resultados de las mesas PLEI de las SPN fueron publicados en la página oficial www.unalinnovaplei2034.com a fin de garantizar su acceso al público. A continuación, en la ilustración 3 se presentan los documentos generados por las SPN en este ejercicio y que fueron publicados hasta el día 29 de octubre de 2020.

Ilustración 4 Mesas de trabajo PLEI 2034 realizadas por las SPN



Fuente Plei2034, (UnalInnova, 2020).

El propósito de análisis de esta información (que será desarrollado en el numeral de resultados), se orientó a realizar un comparativo respecto a los elementos comunes entre las SPN en lo asociado a los escenarios apuesta, líneas de acción, disensos y consensos. Esta información, a su vez será cruzada con los planteamientos resultantes en el escenario de trabajo 1.

A nivel metodológico, en primera instancia se pudo observar que las mesas fueron realizadas y documentadas bajo técnicas diferentes, motivo por el cual se procedió a identificar los puntos de encuentro, considerándose pertinente tomar lo asociado a escenarios propuestos, líneas de acción, disensos y consensos, con el propósito de realizar un comparativo respecto a los elementos comunes para cada uno de los objetivos.

En el caso de las sedes que no definieron un escenario apuesta, se procedió a construirlo con los elementos más relevantes de todos los escenarios diseñados por ellos. Igualmente, se construyeron nubes de palabras para poder identificar las palabras más relevantes.

En lo referente a las líneas de acción, en los casos en que no estaban definidas formalmente, se procedió a ubicar en un horizonte temporal los elementos que se identificaron como acciones.

Para los disensos y consensos, solamente se tomó la información de las sedes que los trabajaron e incluyeron en sus documentos publicados.

3. Desarrollo de las mesas de trabajo Plei – Fase 3 del Proceso de Transformación Organizacional

De manera introductoria a las mesas de trabajo convocadas, desde la Vicerrectoría General y el Centro de Pensamiento se construyó un escenario base de las SPN, el cual surge de las discusiones realizadas con los Directores de las SPN, y sobre el cual se inicia la discusión del papel y la proyección que deben tener las Sedes de Presencia Nacional proyectadas para el año 2034, haciendo énfasis en el aporte y el potencial que tienen estas sedes, debido a las oportunidades que brindan los territorios donde están ubicadas, seguido a esto se presenta la visión para las Sedes de Presencia Nacional a partir de un modelo intersedes soportado en tres pilares como lo indica ilustración 5.

Ilustración 5 Ejes estratégicos de la visión Plei SPN.

Fuente: (Presentación mesa PLEI 1 sesión 1, Centro de pensamiento Transformación Organizacional, 8 de septiembre de 2020)

Los ejes temáticos de las mesas se plantearon de acuerdo con los objetivos estratégicos del Plei2034 como lo indica la tabla 5. A partir de esta introducción surge el dialogo con los participantes de la mesa, invitando a proponer ideas de cómo se imaginan estas sedes en 14 años, en términos de estructura organizacional, modelo pedagógico y proyecto académico.

Tabla 4 Relación de mesas de trabajo PLEI 2034 con las SPN citadas por el Centro de Transformación Organizacional

Eje y Mesa #	Objetivos PLEI
Enfoque territorial para la investigación y extensión **Mesa 1** **Sesión 1** 8 de septiembre de 2020 **Mesa 1** **Sesión 2** 6 de octubre de 2020	1. Fortalecer el carácter nacional y la vocación de integración y desarrollo local y regional de una universidad que cumple con sus fines misionales, es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación. 4. Promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable. 5. Fortalecer, consolidar y gestionar las capacidades de la comunidad universitaria para responder a los retos de investigación, creación cultural y artística, emprendimiento e innovación social y tecnológica que demandan el desarrollo sostenible y la paz. 6. Fomentar la interacción de la comunidad universitaria con el Estado, el sector productivo y las comunidades, enfocada en la reconstrucción del tejido social, la formación de opinión pública y la solución de los problemas locales, regionales y nacionales, con perspectiva ética, respeto por el medio ambiente y pertinencia, para avanzar en la construcción de una sociedad del conocimiento democrática e incluyente.
Modelo pedagógico y proyecto académico **Mesa 2** **Sesión 1** 15 de septiembre de 2020 **Mesa 2** **Sesión 2** 6 de octubre de 2020	1. Fortalecer el carácter nacional y la vocación de integración y desarrollo local y regional de una universidad que cumple con sus fines misionales, es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación. 4. Promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable. 6. Fomentar la interacción de la comunidad universitaria con el Estado, el sector productivo y las comunidades, enfocada en la reconstrucción del tejido social, la formación de opinión pública y la solución de los problemas locales, regionales y nacionales, con perspectiva ética, respeto por el medio ambiente y pertinencia, para avanzar en la construcción de una sociedad del conocimiento democrática e incluyente. 10. Fortalecer la gestión institucional y su modelo de gobernanza, mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo de su comunidad universitaria y la transformación organizacional.

Fuente: Elaboración Propia

A partir de la suma de aportes y diferentes posturas de las primeras sesiones de las mesas el equipo de trabajo del Centro de Pensamiento construyo categorías para sintetizar los resultados de la discusión del tal forma que se agruparan las iniciativas, se identificarán las variables emergentes y las posibles rutas de acción (ilustración 6 y 7).

Ilustración 6 Mesa 1: Ejes, Categorías, Subcategorías, posibles rutas de acción

Fuente: presentación Mesa 1 sesión 2. Plei2034, 2020)

Ilustración 7 Mesa 2: Ejes, Categorías, Subcategorías, posibles rutas de acción

Fuente: presentación Mesa 2 sesión 2. Plei2034, 2020)

Este avance se establece como resumen de la primera sesión de las mesas y como planteamiento inicial para la segunda sesión de cada mesa, a partir de allí, la discusión de las mesas construye y propone los hitos en el corto, mediano y largo plazo en cada una de variables identificadas en la discusión inicial.

A continuación, se presenta las variables que emergieron en esa discusión y se relacionan algunas ideas que sustentan que la variable haya sido tenida en cuenta como principal e importante en la discusión.

3.1 Mirada conjunta y variables emergentes

Como parte del ejercicio, se identificaron las variables asociadas a los ejes y las ideas que desde el discurso le dan sustento a las mismas.

Tabla 5 Ideas que sustentan las variables de cada eje.

Eje	Variable	Ideas que lo sustentan
Enfoque territorial para la investigación y la extensión	Incrementar la participación de la Universidad en las regiones donde están ubicadas las SPN	Grandes posibilidades de generación de conocimiento multidisciplinar en los territorios. Las SPN han abierto la puerta a los territorios, pero su gestión se puede fortalecer a través de la capacidad institucional de la Universidad. Movilización de las capacidades institucionales con una visión transdisciplinar a los territorios.
	Conformación de red es de investigación nacional	Las SPN se enfrentan con obstáculos que genera la rigidez normativa actual al momento de crear vínculos con docentes de otras facultades, institutos o grupos de investigación. Facilitaría a las SPN poder contar con listas de docentes agrupados por áreas de conocimiento que permita a la Universidad asociarse y reaccionar ágilmente frente a situaciones que ocurren o requerimiento de las regiones. "Los profesores debemos vernos así, como de la Universidad, debemos organizarnos por redes temáticas, áreas del conocimiento, para cuando surja un asunto de una materia específica toda la red de profesores que trabajen estos temas esté articulados para reaccionar y donde se pueda encontrar apoyo en estos grupos conformados".

	Inversión en infraestructura	"La universidad debe hacer un plan maestro a largo plazo para adquisición y actualización de equipos. Nosotros no tenemos equipos modernos y cuando compramos 2 o 3, es valioso, pero no es suficiente." Para mover la rueda de la innovación en las SPN hay unos instrumentos y equipos mínimos para estar a la vanguardia en investigación. La Sede Orinoquia tiene oportunidad de crear lazos con instituciones en las regiones que permitan el uso de instalaciones que hay, es el caso del Instituto Seres en Guainía y Guaviare.
	Relacionamiento institucional	Mayor representación de las oficinas de relacionamiento internacional como la DRE y la ORI. Para las SPN en ocasiones es más cercano lo internacional por su proximidad con los otros países que lo nacional hacia el interior. La Universidad debe buscar el relacionamiento con instituciones nacionales e internacionales de orden público y privado para lograr acuerdos que permitan a la Universidad un mayor impacto regional. Orientar el potencial institucional que tiene la universidad hacia los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de los departamentos para poder articular a la universidad con los planes de desarrollo con enfoque territorial (PEDET). "Relaciones Externas, el rol de la dirección de relaciones exteriores, reflejado, gestionado y representado desde las distintas unidades de la universidad y desde las SPN, ellas con su carácter de frontera tienen unos retos que pueden constituirse como factores de desarrollo para esos territorios y de interacción e integración con los territorios de los países vecinos". Establecer relaciones con empresas del sector público y privado que los egresados tengan posibilidad para emplearse en las regiones.
	Alternativas académicas	La pandemia ha puesto de manifiesto la potencialidad a través de la conectividad para articular redes que permitan interconexión entre Sedes. El canal telepresencial como posible alternativa académica como estrategia para impactar las regiones de influencia. Plantear certificación por módulos en programas curriculares de pregrado y en posgrado que den posibilidades de educación continua.

Proyecto pedagógico y proyecto académico	Movilidad académica estudiantil	Gestionar la formación desde la perspectiva institucional completa, amplia nacional, antes que desde sus mismas sedes. Programas o asignaturas nacionales que permitan a los estudiantes circular en las sedes de la Universidad Nacional bajo un mismo currículo. El PEAMA inverso como un vínculo enriquecedor para los procesos misionales de la Universidad en las Sedes.
	Orientación de los programas de pregrado y posgrado	Pertinencia de crear programas propios de las SPN acorde a las necesidades del territorio. Los programas de posgrado se deben repensar en su orientación, estructura y pertinencia, diferenciados entre posgrados y educación continua. Las regiones donde se ubican las SPN tienen un potencial multidisciplinar que permite pensar en programas acorde a las necesidades (Oceanografía, Ingeniería de mares, Ciencias Amazónicas, Ciencias Orinocenses). Pensar en que los escenarios académicos que pasen de la trasmisión a la construcción del conocimiento, las SPN tienen la facilidad de construir en la práctica.
	Emprendimiento	Orientar la formación hacia soluciones que suplan necesidades de la región y las instituciones locales. El emprendimiento en proyectos permitiría incrementar el plan retorno y la empleabilidad de los egresados. La tendencia en la Educación Superior a apostarle a emprendimientos en la formación que luego se conviertan en proyectos reales para el desarrollo de la región y la empleabilidad de los egresados.
	Etnoeducación	No practicar el colonialismo académico. Conocimiento de las comunidades que están dentro del área de influencia de las SPN que la Universidad debe abordar desde todas las áreas del conocimiento. Expectativas de las etnias hacia la educación superior. Construir una postura incluyente de la Universidad Nacional hacia las etnias de las regiones (lenguaje, contenidos, programas, agenda conjunta).
	Estructura y cultura	El modelo actual se caracteriza por sedes independientes autocontenidas y autosuficientes Inequidad en el uso de recursos y exigencia a las Sedes.

Procesos de Transformación Organizacional	Gestión interna (procesos)	Posibilidad de trasladar procesos no misionales de las SPN con el fin de optimizar la planta docente en actividades de docencia, investigación y extensión. Las SPN cuentan con plantas muy limitadas y la exigencia administrativa consume tiempo que podría ser aprovechado en potencializar las áreas misionales de las SPN. Se debería replantear el modelo de contratación, por uno más humano, las eficiente para la Universidad ya que los contratistas son muchos en las SPN y la figura de contratación genera obstáculos en la operación. Una unidad administrativa y financiera sería un soporte para las SPN para no replicar procesos en todas las Sedes, sino que se pueda unificar procesos con ello la planta docente se concentra en el *core* de la Universidad. La idea de considerar un Centro de Servicios Compartidos (CSC) puede ir más allá que solo las SPN, puede ser una herramienta para procesos administrativos nacionales.
	Sistemas de información Unificado	Bases datos de ofertas de empleo que permitan a los egresados localizar y ser localizados por empresas de la región. Consolidar la información de los estudiantes de las SPN con el fin de poder identificar la orientación acertada en la oferta académica y contexto de los egresados en las regiones. “Hay quejas ya que hemos (directores de SPN) tenido todo tipo de presiones, todo el mundo pide informes, datos, revisiones, auditoría, más las clases, más la dificultad del internet”. Sistemas de información que permita la trazabilidad de los estudiantes en las SPN, (ingreso, graduados, egresados).
	Construcción de la identidad y cooperación nacional interna.	“En la medida en que uno no conoce, no defiende algo. Uno de los elementos que podría ayudar esa mirada nacional desde diferentes áreas de investigación, extensión, tiene que ver con ese conocimiento de la universidad.”
	Movilidad académica docente	Posibilidad de potenciar la gestión de las SPN a través de una conexión intersedes con la planta docente nacional. Generar incentivos y facilitar la movilidad de docentes de las Sedes Andinas a las SPN. ya que las plantas docentes en las SPN son muy pequeñas. Permitir la asociación de docente de diferentes facultades con iniciativas que se desarrollan en las SPN; generando vínculos de cooperación de docentes con proyectos de

		orden nacional, no solo limitados a las facultades, sedes, grupos estáticos.

Fuente: Elaboración Propia

Complementando el análisis, se incluye el ejercicio de examinar la frecuencia de palabras de la discusión, con el fin de confirmar y asegurar que la orientación del planteamiento coincida con los diálogos de la mesa y afinar los resultados de las mesas de trabajo, tal y como se muestra en la ilustración 8. (ver anexo 5).

Ilustración 8 Nube de palabras consolidada mesas 1 y 2 en las dos sesiones

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar los sustantivos de regiones y territorios son los que aparecieron de forma más frecuente en el discurso de los participantes. También se destaca los proyectos y la investigación. Surge también el tema de Peama, los institutos y los posgrados. De igual forma se generaron nubes de palabras para cada sesión y cada mesa, las cuales se encuentran en el Anexo 5.

3.2 Hitos a corto, mediano y largo plazo.

La Vicerrectoría como líder de la mesa durante la segunda sesión, invita a los participantes a proponer los escenarios que las Sedes de Presencia Nacional deberían tener en el corto, mediano y largo plazo para poder llegar a consolidar el modelo intersedes vinculando los pilares de la visión Plei2034. Debido a la diversidad de propuestas y temas que surgieron en

las sesiones de las mesas de trabajo y con el fin de poder agrupar todas las iniciativas que integran las rutas para lograr los escenarios en el tiempo, se optó por plasmar gráficamente en un diagrama las propuestas de las mesas de trabajo que permite visualizar las posibles rutas y los escenarios que los participantes propusieron en los diferentes frentes y que se necesitan alcanzar en el corto plazo, ya que hay interconexión entre los hitos y variables de las categorías que funcionan como habilitadores de escenarios futuros en los frentes que se abordaron en las mesas (ver anexo 7).

4. Resultados

4.1 Resultados escenario de trabajo 1: Mesas Plei Vicerrectoría general - Centro de Pensamiento para la Transformación Organizacional

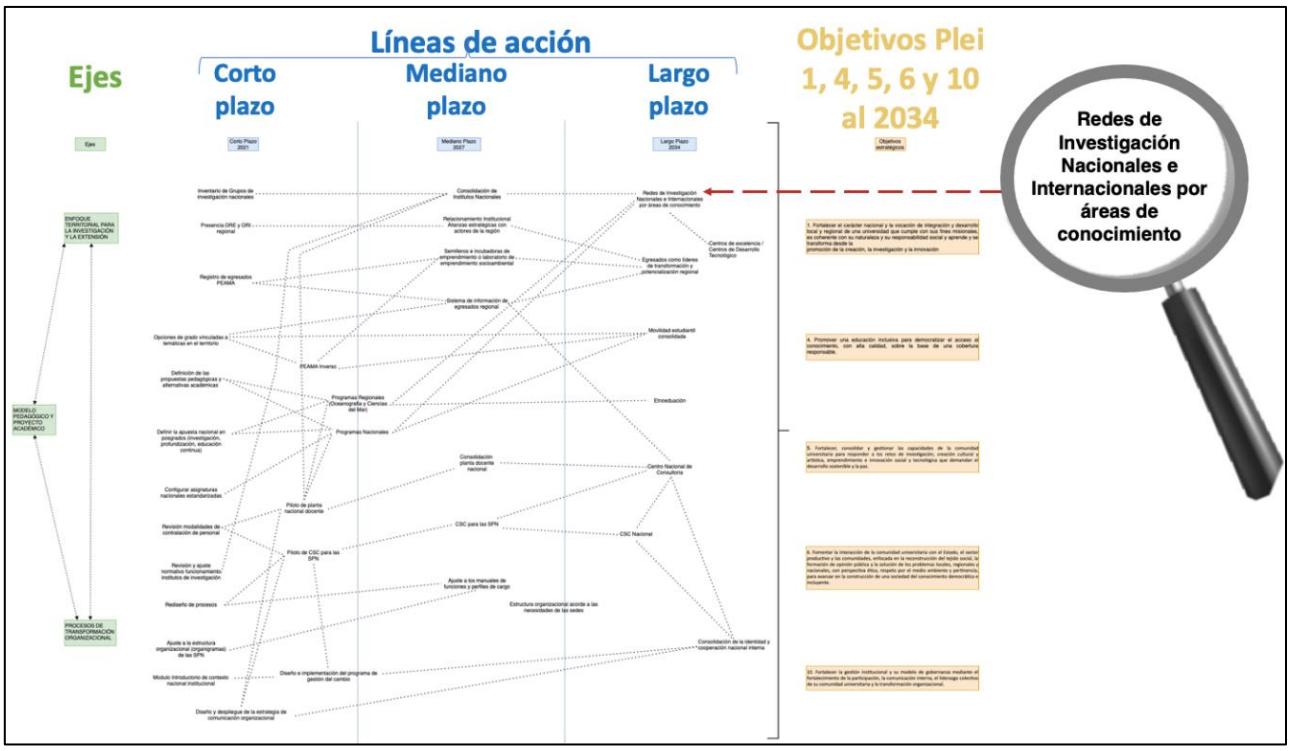
4.1.1 Ejes y Rutas de acción

A partir de los 3 ejes trabajados Enfoque territorial para la investigación y la extensión, Modelo pedagógico y proyecto académico, y Procesos de Transformación Organizacional se construyó el diagrama de escenarios y rutas de acción en el corto, mediano y largo plazo, en el cual se trazan y entrelazan los posibles caminos de intervención que pueden dar soporte al cumplimiento de los objetivos Plei 1, 4, 5, 6 y 10 al 2034, y que consolidan las acciones más relevantes identificadas dentro del ejercicio realizado. En la ilustración 8 se muestra el esquema general del diagrama (ver anexo 7).

Este diagrama muestra la interacción entre las variables, su independencia o interdependencia y el impacto en el proceso de toma de decisiones. Adicionalmente muestra la articulación de los ejes misionales con las dinámicas organizacionales.

Este ejercicio será validado en la Mesa de Socialización Final Plei.

Ilustración 9 Esquema del diagrama de escenarios y rutas de acción en el corto, mediano y largo plazo.



Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente enlace se puede ver el esquema ampliado: https://drive.google.com/file/d/1xJff2TZVX94vuDBOB9529K8GSf5XZsND/view?usp=sharing cambiar este link Presentación Rutas Acción PLEI 2034 SPN

Estas acciones y el horizonte temporal serán validadas a través del siguiente cuestionario:

Enlace: https://forms.gle/wfakiSGHapVd5qY46

El formulario se encuentra en el Anexo 9.

4.2 Resultados escenario de trabajo 2: Mesas Plei en cada SPN

En este apartado, se consolida el análisis realizado a partir de los documentos publicados en el portal Unalinnova, por las sedes Orinoquía, Amazonas, Tumaco y Caribe como resultado del ejercicio de mesas Plei de las sedes.

El detalle de la información tomada y procesada se incluye como parte de los anexos (ver anexo 8).

4.2.1 Resultados Objetivo 1

Para el objetivo 1 se describen en la tabla 6 los elementos comunes encontrados para las Sedes Orinoquía, Caribe, Amazonas y Tumaco.

Tabla 6 Elementos comunes objetivo 1: Sedes Orinoquía, Caribe, Amazonas y Tumaco.

CONSTRUCCIÓN NACIÓN REGIÓN **Objetivo Estratégico 1: Fortalecer el carácter nacional y la vocación de integración y desarrollo local y regional de una universidad que cumple con sus fines misionales, es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación.**	
Ítem	**Elementos comunes**
Escenario apuesta al 2034	• Posicionamiento de la sede como un referente regional académico e investigativo. • La sede y sus procesos son un agente de cambio en términos de ciencia, tecnología e innovación para superar las brechas del desarrollo productivo, ambiental y sociocultural, teniendo así una importante incidencia en el desarrollo regional. • Consolidación de un sistema educativo territorial cuyos programas están pensados en los contextos y necesidades regionales.
	Nube de palabras
Líneas de acción	• Ofertar carreras de pregrado dando prioridad a carreras afines con la región y sus necesidades.

	• Contar con una planta docente fortalecida. • Integrar los saberes tradicionales a los programas. • Fortalecer la infraestructura. • Eliminar el centralismo y realizar un rediseño institucional. • Afianzar la relación de la universidad con distintos actores de la región y la comunidad. • Fortalecer el programa de egresados y su participación en el desarrollo de la región a través de la generación de convenios y alianzas. • Fortalecer los institutos y los procesos de investigación en la región. • Fomentar el retorno de estudiantes al territorio. • Uso de las tecnologías como estrategia para la difusión del conocimiento y la implementación de modelos educativos innovadores.
Disensos Orinoquía y Caribe	• Los disensos se presentan en cuanto a la priorización de variables o aspectos.
Consensos Orinoquía y Caribe	• Importancia del impacto de la universidad en los territorios. • Articulación con el sector público. • Importancia de la relación con la comunidad. • Participación en la agenda pública.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 Resultados Objetivos 2 y 3

Para los objetivos 2 y 3 se describen en la tabla 7 los elementos comunes para las Sedes Orinoquía, Amazonas y Tumaco.

Tabla 7 Elementos comunes objetivos 2 y 3: Sedes Orinoquía, Amazonas y Tumaco.

FORMACIÓN INTEGRAL
Objetivo Estratégico 2: Consolidar la formación de seres humanos integrales con actitudes éticas que respondan a su realización como personas y como ciudadanos, dentro de una comunidad integrada. Jóvenes flexibles, resilientes y capaces de crear, restaurar y mantener las condiciones de una convivencia armónica y de promover y establecer una comunicación verdadera, basada en la apertura a la escucha, el respeto y el cuidado de sí mismos, de los otros, del mundo y de la cultura. **Objetivo Estratégico 3: Generar ambientes para la formación de profesionales altamente calificados, con autonomía, capacidad crítica y conciencia social, que interioricen, apropien y generen conocimiento científico, tecnológico, innovador, artístico y humanístico para aportar a la construcción de nuestra Nación, a través de la armonización de las funciones misionales y la interdisciplinariedad.**

Ítem	Elementos comunes
Escenario apuesta al 2034	• Contar con programas académicos de pregrado y posgrado en diferentes áreas, flexibles, innovadores, con enfoque regional y que reconocen los saberes ancestrales. • Trabajo articulado con entes territoriales, instituciones y la comunidad para lograr un impacto en el desarrollo de las regiones de influencia, permitiendo aumentar los índices de desarrollo humano, social, económico, productivo y ambiental en la región. • Los ejes misionales formación, extensión e investigación están articulados estratégicamente. • Generación de ambientes educativos apoyados desde la virtualidad y sustentados desde la transformación de las prácticas pedagógicas. • Infraestructura física y tecnológica moderna y acorde a los retos de las regiones. • El proceso de bienestar de los estudiantes se trabaja desde diferentes escenarios para dar una cobertura integral. • Planta administrativa suficiente para dar soporte a los ejes misionales.
	Nube de palabras de los escenarios

Líneas de acción	• Estudio de factibilidad de los programas académicos a ofertar y su pertinencia para la región, al igual que la ampliación de programas. • Implementar programas completos en las sedes que contemplen diferentes áreas del conocimiento. • Acciones para la ampliación de la planta docente y administrativa que pueda dar soporte adecuado a la gestión de las necesidades de las sedes. • Modernización de procesos y la estructura organizacional. • Fortalecimiento de infraestructura física y tecnológica de las Sedes. • Implementación de incubadoras de ideas. • Implementación de procesos de investigación e intervenciones interdisciplinarias e interculturales, orientados a resolver grandes problemáticas de las regiones.
Disensos	• No se pudo establecer un comparativo, dado que solo la Sede Orinoquía presentó este apartado.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 Resultados Objetivo 4

Para el objetivo 4 se describen en la tabla 8 los elementos comunes para las Sedes Orinoquía, Amazonas y Tumaco.

Tabla 8 Elementos comunes objetivo 4: Sedes Orinoquía, Amazonas y Tumaco.

EDUCACIÓN INCLUSIVA **Objetivo estratégico 4: Promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable.**	
Ítem	**Elementos comunes**
Escenario apuesta al 2034	• Las sedes cuentan con un modelo de educación inclusiva reconocido, que se fundamenta en la valoración y el reconocimiento de la diferencia en todas sus dimensiones. • Se garantizan ambientes educativos con tecnología de punta, asegurando altos estándares de calidad. • Se ha logrado la generación procesos de enseñanza y aprendizaje innovadores que responden a las necesidades de las regiones. • Los distintos grupos poblacionales tienen igualdad en la oportunidad para el ingreso.
	Nube de palabras de los escenarios

Líneas de acción	• Implementar programas que reconozcan la heterogeneidad cultural de la región, que sean un escenario de acogida para los estudiantes diversos, con discapacidad, diversidad étnica, lingüística, de género y que cuenten con el andamiaje educativo y la infraestructura necesaria.
Disensos Orinoquía y Tumaco	• No hubo elementos comunes

Fuente: Elaboración Propia

4.2.4 Resultados Objetivos 5, 6 y 7

Para los objetivos 5, 6 y 7 se describen en la tabla 9 los elementos comunes para las Sedes Orinoquía, Tumaco, Caribe y Amazonas.

Tabla 9 Elementos comunes objetivos 5, 6 y 7: Sedes Orinoquía, Tumaco, Caribe y Amazonas.

INVESTIGACIÓN, TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y POSICIONAMIENTO
Objetivo Estratégico 5: Fortalecer, consolidar y gestionar las capacidades de la comunidad universitaria para responder a los retos de investigación, creación cultural y artística, emprendimiento e innovación social y tecnológica que demandan el desarrollo sostenible y la paz.

Objetivo Estratégico 6: Fomentar la interacción de la comunidad universitaria con el Estado, el sector productivo y las comunidades, enfocada en la reconstrucción del tejido social, la formación de opinión pública y la solución de los problemas locales, regionales y nacionales, con perspectiva ética, respeto por el medio ambiente y pertinencia, para avanzar en la construcción de una sociedad del conocimiento democrática e incluyente.

Objetivo Estratégico 7: Lograr un mayor posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la Universidad y fortalecer sus funciones misionales, mediante la conformación de lazos de cooperación y el intercambio de conocimiento, cultura y tecnología.

Ítem	Elementos comunes
Escenario apuesta al 2034	• Estructura organizacional: plantas administrativas y docentes sólidas, ágiles, enfocadas y competitivas que permitan a las SPN estar en la capacidad de responder a demandas sociales, políticas, ambientales, culturales, y productivas en términos de formación, investigación y extensión. • Alto nivel de pertinencia y practicidad de la investigación, proponiendo conocimiento que resuelva problemas y sea insumo para los procesos productivos locales como la agroindustria, turismo, extracción responsable, medio ambiente. • Entorno que propicie la investigación, el emprendimiento y la articulación con a los sistemas locales y regionales para consolidar proyectos productivos • Formación: vincular la oferta y propuesta académica con los principales renglones productivos de los territorios, consolidando así en las sedes conocimiento apropiado, altamente pertinente y práctico para los sectores productivos. • Formación: extender el periodo que el actual programa PEAMA desarrolla en la SPN y consolidar programas propios, completos, pertinentes a los renglones productivos regionales que motive el arraigo regional y disminuir la fuga de profesionales de la región y promueva el retorno para construir territorio desde las diferentes áreas del conocimiento. • Formación: extender el potencial institucional de la Universidad Nacional trayendo las áreas del conocimiento a través de las SPN motivando así la formación en los renglones productivos regionales y a su vez trayendo oportunidades de formación a los territorios.

	• Relacionamiento: desarrollar procesos de internacionalización académica a través de la participación en agendas regionales internacionales de diferentes sectores (cultural, investigativo, productivo, político) • Infraestructura: mejorar las condiciones físicas que permitan desarrollo y así la apropiación del desarrollo tecnológico e innovación. • Financiación y sostenibilidad: las SPN deben ser puntos de contacto con las agendas políticas, gubernamentales locales y regionales donde se puede establecer acuerdos, o participar en proyectos que generen ingresos a la Universidad. • Internacionalización a través de movilidades y relacionamiento con otras instituciones académicas que permitan la construcción regional conjunta que se acerca debido a que enfrenta retos similares. • estrategia de comunicaciones: resaltar la importancia de dar a conocer lo que hace interna y externamente para promoción de los servicios de extensión e investigación que la Universidad puede desarrollar.
	Nube de palabras de los escenarios

Líneas de acción	• Reconocer la inequidad que hay en las SPN, la limitada y multifacética planta docente como una limitante del desarrollo del potencial regional y local, limitante para la figura de articulación entre academia, gobierno y sector productivo que la universidad debe asumir y limitante para potenciar la formación, emprendimiento, investigación y extensión con la planta docente altamente capacitada que debería tener. • Estructura Organizacional: lograr autonomía y trato igualitario en los espacios de participación de la Universidad. • Modelo intersedes que apalanque a las SPN con las potencialidades institucionales. • Generar una dinámica ágil, flexible que facilite la implementación de movilidad intersedes de docentes, estudiantes, que enriquezca los procesos misionales y los resultados de la interconexión. • Ofrecer programas con enfoque territorial, orientando a la Universidad a ser generador de soluciones y proveedor de conocimiento técnico, especializado y tecnológico hacia los principales renglones productivos de la región. • Motivar el arraigo hacia el territorio en los estudiantes y egresados a través de enlazar la formación con emprendimiento y proyectos productivos regionales, articulando con financiación local y regional de recursos para ejecución y puesta en marcha. • Redes de investigadores por áreas temáticas que a través de las SPN se articulen y puedan ser oportunos en soluciones regionales para sectores productivos, políticas públicas y proyectos que permitan financiar la universidad. • Relacionamiento académico internacional a través de la identificación internacional de pares que enfrentan retos en las mismas áreas.
Disensos Orinoquía	• Concretar la variable de docencia integral sin redundar en los elementos propios de la docencia como es la formación, investigación y extensión. • Posibilidad inviable de contar con una Sede de la Universidad Nacional en cada departamento por lo menos debido al despliegue estructural y financiero que esto significaba.
Consensos	• No aplica debido a que las mesas no contienen este apartado.

Fuente: Elaboración Propia

4.2.4 Resultados Objetivos 8 y 9

Para los objetivos 8 y 9 se describen en la tabla 10 los elementos comunes para las Sedes Orinoquía, Tumaco y Amazonas.

Tabla 10 Elementos comunes objetivos 8 y 9: Sede Orinoquía, Tumaco y Amazonas.

DESARROLLO INSTITUCIONAL SOSTENIBLE **Objetivo Estratégico 8: Promover el desarrollo institucional de la Universidad considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral de mediano y largo plazo.** **Objetivo Estratégico 9: Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.**	
Ítem	**Elementos comunes**
Escenario apuesta al 2034	• Investigación e innovación como motor de desarrollo y generador de impacto regional. • Visión estratégica de la orientación institucional en las regiones para consolidar la Sedes como líderes en investigación, innovación y referente de desarrollo para la región. • Proyectos en sostenibilidad ambiental, ecológica con las comunidades. • Optimización de los recursos y ampliación que permita extender el alcance institucional en los territorios. • Estrategias de comunicación interna que resalta la institucionalidad • Estrategia de integridad y ética universitaria en la gestión interna y responsable con las comunidades del entorno. • Vincular las áreas del conocimiento para fortalecer y articular los conocimientos de la comunidad a la Universidad.

	Nube de palabras de los escenarios
Líneas de acción	• Vincular la investigación y la innovación para la generación de sostenibilidad ambiental, financiera de las Sedes. • Articulación de las Sedes con las instancias territoriales productivas y gubernamentales que posibiliten otras fuentes de ingresos para el crecimiento y sostenimiento institucional. • Vincular la investigación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, generando así beneficios sociales, económicos para la región. • Diseñar políticas y estrategias de integridad y ética institucional • Diseñar un análisis del riesgo estratégico institucional y un plan de gestión del riesgo que considere pertinencia, alcance, impacto, calidad como solución de educación superior en los territorios • La estrategia de comunicación promueve la apropiación institucional, resaltando el papel que juega la UN en las regiones. • Las Sedes como suministro de conocimiento técnico y profesional de alto nivel para el sector productivo. • Las sedes como escenario de diálogos cívicos, culturales, artísticos y sociales.

	• procesos de investigación interdisciplinar que generen soluciones sociales, ambientales, culturales y productivas a las comunidades.
Disensos Orinoquía	• Se manifiesta que la Universidad debe de disponer de más oportunidades para la comunidad que permita acceso a la información; se responde a la intervención mostrando la importante fuente de información que son las bases de datos que son subutilizadas por la comunidad universitaria.
Consensos	• No aplica debido a que las mesas no contienen este apartado

Fuente: Elaboración Propia

4.2.4 Resultados Objetivo 10

Para el objetivo 10 se describen en la tabla 11 los elementos comunes para las Sedes Orinoquía, Tumaco y Amazonas.

Tabla 11 Elementos comunes objetivo 10: Sede Orinoquía, Tumaco y Amazonas.

GOBERNANZA INSTITUCIONAL **Objetivo Estratégico 10: Promover el desarrollo institucional de la Universidad considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral de mediano y largo plazo.**	
Ítem	**Elementos comunes**
Escenario apuesta al 2034	• Necesidad de cambios normativos estructurales. • Nomenclatura y participación de las SPN en el Consejo Superior • Figura de intersedes como solución y ruta que posibilita la competitividad y facilita cumplir los objetivos estratégicos. • Fortalecer las plantas administrativas y docentes optimizando los recursos. • Reducción de la inequidad de las Sedes ya que están siendo medidas y operadas igual que las Sedes Andinas. • Las SPN como articulador para el despliegue y movilización de la capacidad docente, administrativa hacia los territorios. • La estructura que facilite la integración y la interacción entre sus ejes misionales y potencie su acción regional al servicio de construcción de nación, desarrollo y paz. • Identidad nacional única, dejando a un lado la figura multisedes independiente, autocontenida y autónoma en cada sede.
	Nube de palabras de los escenarios

Líneas de acción	• Aumentar las plantas docentes a través de un análisis de la distribución de los recursos • Conformar un piloto de planta docente nacional • ajustar la estructura organizacional y el marco normativo para la transformación requerida. • Diseñar una estrategia de gestión del cambio para los diferentes actores vinculados. • Establecer la estructura en las SPN que garantice no solo la gestión y la mínima autonomía administrativa, sino que permita soportar el crecimiento en los ejes misionales y el alcance de la planta docente. • Identificar la viabilidad de un CSC para las SPN simplificando procesos susceptibles de endosar internamente. • Crear una estructura que motive y facilite el carácter nacional de asignaturas, programas, docentes y estudiantes para poder lograr la movilidad.
Disensos Orinoquía	• Se plantea la figura de la organización por procesos, la réplica cuestiona que la organización por procesos brinde realmente una forma de gobierno que potencie las actividades misionales. se genera una respuesta a la réplica que la organización por procesos está orientada a la propuesta de un cambio de estructura orgánica, incluyente, menos jerarquizada. la estructura propuesta se caracteriza por ser adaptable, coherente con las realidades de

	las Sedes y que facilite la gestión institucional en vez de entorpecer con burocratización.
Consensos	• No aplica debido a que las mesas no contienen este apartado

Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis de los resultados se puede observar que los elementos favorables, son coincidentes en su gran mayoría con las acciones resultantes en el escenario de trabajo 1: Mesas Plei Vicerrectoría general - Centro de Transformación Organizacional y por ende están cubiertos en el Diagrama de escenarios y rutas de acción en el corto, mediano y largo plazo (ver anexo 7).

4.4 Consensos

Movilidad Académica Docente

Las SPN debido a que las plantas docentes con las que cuentan actualmente tienen serias limitaciones de poder expandir su gestión académica, debido a eso, la mesa postula que una opción es que se configure un escenario desde lo normativo hasta la logística que posibilite a docentes de otras sedes vincularse a programas de formación que ofrecen las SPN. Para ello se mencionaron múltiples posibilidades para que esto se dé, a continuación, se mencionan algunas:

- Piloto de planta docente nacional
- Formación de redes por áreas del conocimiento
- Uso de tecnologías que permitan la interconexión de profesores desde las Sedes Andinas con los estudiantes en las SPN
- Mejorar las condiciones laborales para los docentes en las SPN que generen incentivos y la movilidad sea una opción laboral atractiva para los docentes de otras partes del país.
- Configurar programas por módulos que concentre los contenidos de las materias en menor tiempo, con ello los docentes puedan tener movilidad por las Sedes dictando las materias por la duración de los módulos.

Oferta académica que posibilite la movilidad estudiantil

Configurar materias y programas curriculares de orden nacional que posibiliten a los estudiantes moverse por a través de las sedes enriqueciendo los resultados de la formación y aprovechando la riqueza que ofrecen los territorios en términos de biodiversidad y ampliar las posibilidades de investigación y extensión que tienen los estudiantes a lo largo y ancho del territorio nacional.

Dentro del esquema de movilidad estudiantil se mencionó la creación de lo denominado PEAMA inverso, que consiste en crear el escenario que posibilite que estudiantes de

cualquier sede en la conclusión del programa de pregrado o posgrado pueda movilizarse a otra sede donde pueda desarrollar su proyecto de investigación o trabajo de grado y las SPN articulen los docentes como tutores de estos proyectos en temáticas propias de la región.

Estructura que posibilite el retorno de los estudiantes PEAMA y egresados a los territorios

Las SPN ven en el emprendimiento la posibilidad de articular la formación con el empleo, esa articulación se debe fortalecer desde el proceso de formación, donde el trabajo en proyectos productivos sea una constante y haya un acompañamiento tal, que puedan llegar a consolidarse y ser generadores de empleo y desarrollo regional, liderado por egresados de las SPN.

Capacidad institucional de la Universidad a disposición de las SPN

Las SPN tienen un potencial debido a su localización geográfica que requiere una gestión especial respecto al relacionamiento a nivel internacional, en materia académica con otras instituciones y relacionamiento con gobiernos, organizaciones regionales a nivel nacional e internacional que puedan extender y fortalecer el alcance de las SPN.

Redes de investigación

La Universidad proyecta ser más dinámica a través de las redes de investigación que permita el trabajo mancomunado entre institutos, grupos de investigación, facultades, articulando el trabajo a través de las SPN para así, lograr desarrollar investigación en los territorios y poder consolidar la Universidad como líder en investigación y desarrollo y como referente en planes de desarrollo territorial para gobernaciones, municipios y organizaciones privadas.

Inclusión de las etnias de los territorios en la Universidad

Las SPN tienen la responsabilidad de constituirse como una de las principales opciones de educación superior para las etnias de los territorios en donde están ubicados, para ello las SPN reconocen la necesidad de configurar programar incluyentes en términos de lenguaje, programas curriculares, contenidos; no solo como receptores del conocimiento académico que lleva la universidad, sino también como escenario donde las comunidades desarrollan el conocimiento propio y ese conocimiento es tenido en cuenta en los procesos de formación regional desde las diferentes áreas del conocimiento.

Afianzar la relación de la universidad con distintos actores de la región y la comunidad

La Universidad cuenta con un gran reconocimiento en las regiones de influencia de las SPN y se considera estratégico poder afianzar sus relaciones con distintos actores de la región (Estado, sector productivo y la comunidad, entre otros), con lo que se pueda fortalecer un tejido que permita dar respuesta a los retos de los territorios y de la universidad, en el que se constituyan caminos que a su vez posibiliten que la universidad sea un centro generador de conocimiento, ciencia, tecnología, emprendimiento e innovación, garantizando así su

impacto en la transformación de las dinámicas sociales, económicas y ambientales de la región; y en la formación líderes que apoyen esas transformaciones orientadas al desarrollo sostenible de las comunidades y de sus territorios.

Sistemas de información

La información pertinente y organizada permitirá a la Universidad desarrollar las estrategias orientadas en diferentes frentes, ya sea en la conformación de las redes de investigación, beneficios orientados a estudiantes de SPN, empleabilidad de egresados, divulgación de la información interna oportuna que posibilite la identidad institucional nacional y genere la interconexión intersedes.

Transformación organizacional y gestión del cambio

Para poder girar la rueda del modelo pedagógico y el proyecto académico, y el enfoque territorial para la investigación y extensión hacia la visión del Plei2034, La Universidad Nacional de Colombia tiene que llevar a cabo cambios de orden normativo, procesos, estructuras y la cultura organizacional que se ha configurado como estructuras aisladas, autosuficientes y sedes federadas; que genera conexiones, pero puede potenciar la gestión institucional a través de un modelo intersedes.

4.5 Disensos

Oferta académica local y regional

Los directores de Sede manifiestan la necesidad que tienen los territorios en encontrar en la Universidad Nacional de Colombia programas acordes a las necesidades de los sectores y el potencial productivo de las regiones con el fin de poder unir la visión de la oferta académica de la Universidad con los territorios. Por mencionar algunas posibilidades, los programas que se generarían entorno a los territorios son Oceanografía o Ingeniería de mares, pertinente para las Sedes Caribe, Pacifico; Maestría en Ciencias Amazónicas con aliados locales que genera un trabajo conjunto con las Instituciones de la región que potencia el alcance de estos programas para abordar no solo la población de Amazonas sino poder extender el alcance en las zonas de influencias de las Sedes de Amazonia y Orinoquia. Cabe aclarar que los programas acordes a las necesidades de la región se dirigen a la población de los territorios, pero también a nivel nacional e internacional a personas interesadas en estas temáticas.

Por otro lado, está el punto de vista frente a los programas de pregrado y posgrado, que plantea que la Universidad necesita definir el planteamiento de la oferta con base en el mercado. En cuanto al pregrado se puede orientar a las SPN en programas acorde a las necesidades regionales considerando dos cosas; la primera es que se limitan las opciones

en Educación Superior a la población de la región a temáticas regionales, impidiendo que la población explore todas las áreas del conocimiento con programas con otra orientación; la segunda que el mercado laboral local regional puede llegar a saturarse de profesionales de determinadas áreas generando con ello, la migración profesional, el subempleo o desempleo y una estructura organizacional en la Universidad que en un tiempo pueda quedar obsoleta.

En la oferta de posgrados, la necesidad de definir el planteamiento de continuar con el esquema actual u orientar la investigación exclusivamente y conformar la educación continua con programas que profundicen en áreas del conocimiento. Así mismo evaluar la pertinencia y viabilidad de programas de posgrados debido a si es justificable programas con únicos docentes y estudiantes. Respecto a los territorios de las SPN la oferta de posgrados tiene opciones de crear programas propios acorde a las necesidades o diseñar estrategias y alternativas académicas para que el potencial que la Universidad Nacional de Colombia potencie las SPN a partir del esquema académico, administrativo y operativo que tienen las Sedes Andinas.

Procesos no misionales en las SPN

En la discusión se dieron posturas respecto al reto que tienen las SPN en términos de desarrollar las funciones de los procesos administrativos, analizando cual sería el mejor escenario y que orientación se le debe dar, si desde el nivel nacional y a través de las Sedes Andinas apoyar estas funciones, la creación de una instancia central que apoye la gestión administrativa de las SPN o como alternativa, potenciar las SPN fortaleciendo sus plantas docente y administrativa con el fin de mantener su autonomía y extender el alcance de las sedes en los territorios a nivel regional.

Pertinencia de un esquema que vincule Centro de Servicios Compartidos

Hay consenso de los retos que actualmente enfrentan las SPN en términos de desarrollar las funciones de los procesos administrativos, hay posturas de la viabilidad de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) que se constituya por fase y que apoye en la gestión administrativa, procesos no misionales a las SPN, de ser exitoso poder llegar a considerar otras funciones que puedan ser trasladadas al CSC y que optimicen la gestión institucional y haga más eficiente el uso del recursos públicos. por otra parte, hay una posición que pone en duda si realmente el CSC resolvería la situación actual, y por el contrario generaría nuevas o previas problemáticas de la centralización.

5. Referencias

Dirección Nacional de Planeación y Estadística. (2019). *Guía metodológica para orientar la formulación del plan estratégico.* Retrieved from http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=88708

UnalInnova. (2020). Plei2034. Retrieved October 27, 2020, from http://unalinnovaplei2034.unal.edu.co/viewToolkits

Universidad Nacional de Colombia. (2020). Fases: PLei 2019-2034 / PGD 2018-2021: Universidad Nacional de Colombia. Retrieved October 27, 2020, from http://plei2034.unal.edu.co/fases/

Vicerrectoria General. (2019). Transformación Organizacional: Documento estratégico base para la construccion del PLEI 2034 desde Centro de Pensamiento en Transformación Organizacional.

6. Anexos

Anexo 1. Invitación a participar en mesas PLEI 2034 Transformación Organizacional Sedes de Presencia Nacional

Vicerrectoría General | UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Bogotá, septiembre 1 de 2020 **[VRG-245-20]**

Señores,
CARLOS AUGUSTO HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ *Vicerrector Académico*
GUSTAVO BUITRAGO HURTADO *Vicerrector de Investigación y Extensión*
MELBA LIBIA CÁRDENAS BELTRÁN *Directora Nacional de Relaciones Exteriores*
DIANA MARÍA FARÍAS CAMERO *Directora Nacional de Programas de Pregrado*
EDGAR EDUARDO DAZA CAICEDO *Director Nacional de Programas de Posgrado*
MARIO ALBERTO PÉREZ RODRÍGUEZ *Director Nacional de Admisiones*
OSCAR GERMÁN DUARTE VELASCO *Director Nacional de Innovación Académica*
JOSE ERNESTO MANCERA PINEDA *Director Nacional de Investigación y Laboratorios*
JOSE ISMAEL PEÑA REYES *Director Nacional de Extensión, Innovación y Propiedad Intelectual*
ADRIANA SANTOS MARTÍNEZ *Directora Sede Caribe*
AMANDA LUCÍA MORA MARTÍNEZ *Directora Sede Tumaco*
OSCAR EDUARDO SUÁREZ MORENO *Director Sede Orinoquía*
GERMÁN IGNACIO OCHOA *Director Sede Amazonia*
MARLON HUMBERTO ROJAS LUNA *Jefe de División Nacional de Personal Académico*
JOHANNA M. SÁNCHEZ PARRA *Jefe de División Nacional de Personal Administrativo (e)*
GLORIA INÉS CARDONA GIRALDO *Coordinadora Nacional SIGAA*
JAIME GAVILÁN VALLEJO *Coordinador Nacional SGA*
NUBIA CONTRERAS GUACA *Coordinadora Programa Nacional de Egresados*
MARTHA RIAÑO CASALLAS *Directora Centro de Pensamiento en Transformación Organizacional*

Asunto: Invitación a participar en las mesas de trabajo PLEi 2034 para la co-creación de escenarios prospectivos de Transformación Organizacional de las Sedes de Presencia Nacional.

Respetados directivos y docentes,

Ante todo un cordial saludo, por medio de la presente nos permitimos extenderles invitación a participar de las mesas PLEi 2034 para la construcción de escenarios prospectivos de transformación organizacional que hemos diseñado desde la Vicerrectoría General en coordinación con el Centro de Pensamiento en Transformación Organizacional para las Sedes de Presencia Nacional.

Para esto, hemos establecido una metodología que se construye en tres momentos como se muestra en la siguiente gráfica:

2 AÑOS Bicentenario

[Página 1 de 5]
Desarrolló:
Erika Steer
Asesor Proyectos Estratégicos VRG

Carrera 45 # 26-85
Edificio Uriel Gutiérrez Piso 5
(+57 1) 3165438 - (+57 1) 3165000 EXT: 18030-18018-18469
Bogotá, D. C., Colombia
vicgen_nal@unal.edu.co

Proyecto **cultural y colectivo** de nación

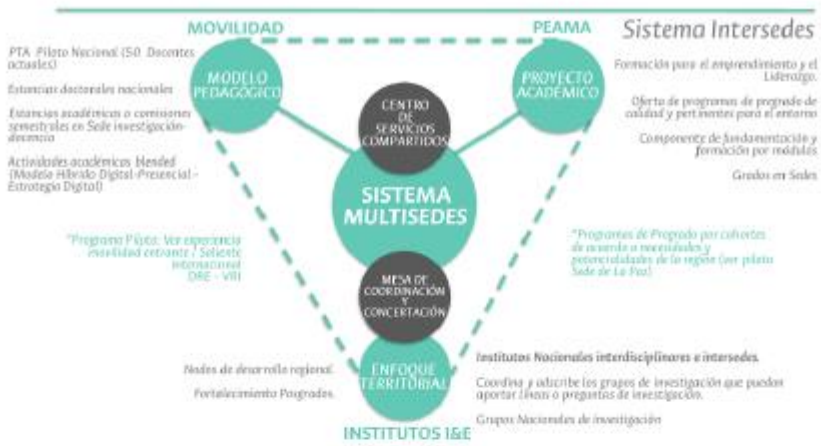
Cada uno de estos momentos se materializa en una sesión de dos horas en la cual a través de tres mesas (Proyecto Académico Territorial, Enfoque Territorial para Investigación y Extensión y Modelo Pedagógico y Movilidad Académica Intersedes) en las cuales se co-construyen escenarios prospectivos para los tres ejes temáticos prestablecidos en el proceso que se ha venido trabajando con los Directores de las Sedes de Presencia Nacional en conjunto con el Centro de Pensamiento de Transformación Organizacional, sobre esto, la Vicerrectoría General ha presentado tanto en grupo de Rectoría como ante el Consejo Académico los avances.

El primero momento o sesión, se plantea la situación actual y se establece el escenario ideal al 2034 a través de metodologías ágiles. En el segundo, se presentan las conclusiones del primer momento y a partir de allí se establece una hoja de ruta concreta que permita acceder a la construcción de escenarios futuros deseables. Por último, se consolidan los resultados a través de propuestas precisas y se presentan al conglomerado de las tres mesas para debatir ajustes y llegar a un proceso de construcción colectiva concertado y participativo.

Sobre el objetivo general se plantea establecer un modelo para un sistema intersedes flexible, donde la Universidad Nacional de Colombia se constituye como un actor central en la construcción de nación a partir del desarrollo de los territorios. Esto, gracias a la implementación efectiva y exitosa de una estructura híbrida (presencial – digital), campos de investigación interdisciplinar y un sistema de movilidad docente y estudiantil se genere articulación real y movilización del conocimiento tal y como se presenta en la siguiente imagen.

2 AÑOS Bicentenario

Carrera 45 # 26-85
Edificio Uriel Gutiérrez Piso 5
(+57 1) 3165438 - (+57 1) 3165000 EXT: 18030-18018-18469
Bogotá, D. C., Colombia
vicgen_nal@unal.edu.co



-

Para dar cumplimiento a lo anterior, se han dividido las mesas de acuerdo a lo establecido

MESA #1 PROYECTO ACADÉMICO TERRITORIAL
Sesión 1 septiembre 11 (viernes) 8:00 a 10:00 am
Sesión 2 octubre 2 (viernes) 8:00 a 10:00 am

MESA #1 : PLEI 2034 TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL SEDES DE PRESENCIA NACIONAL - PROYECTO ACADÉMICO TERRITORIAL			
DEPENDENCIA	NOMBRE	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO
VICERRECTORIA GENERAL	PABLO ENRIQUE ABRIL CONTRERAS	VICERRECTOR GENERAL	peabril@unal.edu.co vicgen_nal@unal.edu.co
	ERIKA STEER V.	ASESORA PROYECTOS ESTRATÉGICOS	vicgen_nal@unal.edu.co
	NUBIA CONTRERAS OJACA	COORDINADORA PROGAMA NACIONAL DE EGRESADOS	
VICERRECTORÍA ACADÉMICA	CARLOS AUGUSTO HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ	VICERRECTOR ACADÉMICO	
DIRECCIÓN NACIONAL DE PROGRAMAS DE PREGRADO	DIANA MARÍA FARÍAS CAMERO	DIRECTORA NACIONAL DE PROGRAMAS DE PREGRADO	
		COORDINADOR PROGAMA PLANTA NACIONAL	
DIRECCIÓN NACIONA DE PROGRAMAS DE POSGRADO	EDGAR EDUARDO DAZA CAICEDO	DIRECTOR NACIONAL DE PROGRAMAS DE POSGRADO	
DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMISIONES	MARIO ALBERTO PEREZ RODRIGUEZ	DIRECTOR NACIONAL DE ADMISIONES	
SEDE CARIBE	ADRIANA SANTOS MARTÍNEZ	DIRECTORA DE SEDE	
SEDE TUMACO	AMANDA LUCÍA MORA MARTÍNEZ	DIRECTORA DE SEDE	
SEDE ORINOQUÍA	OSCAR EDUARDO SUÁREZ MORENO	DIRECTOR DE SEDE	
SEDE AMAZONÍA	GERMAN IGNACIO OCHOA ZULUAGA	DIRECTOR DE SEDE	
CENTRO DE PENSAMIENTO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	MARTHA ISABEL RIAÑO CASALLAS	DIRECTORA CENTRO DE PENSAMIENTO	

2 AÑOS Bicentenario

Carrera 45 # 26-85
Edificio Uriel Gutiérrez Piso 5
(+57 1) 3165438 - (+57 1) 3165000 EXT: 18030-18018-18469
Bogotá, D. C., Colombia
vicgen_nal@unal.edu.co

MESA #2 ENFOQUE TERRITORIAL - INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

Sesión 1 septiembre 8 (martes) 8:00 a 10:00 am
Sesión 2 octubre 6 (martes) 10:00 a 12:00 am

MESA #2 : PLEI 2034 TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL SEDES DE PRESENCIA NACIONAL - ENFOQUE TERRITORIAL PARA LA INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN			
DEPENDENCIA	NOMBRE	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO
VICERRECTORIA GENERAL	PABLO ENRIQUE ABRIL CONTRERAS	VICERRECTOR GENERAL	peabrilc@unal.edu.co vicgen_nal@unal.edu.co
	ERIKA STEER V.	ASESORA PROYECTOS ESTRATÉGICOS	esteerv@unal.edu.co
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN	GUSTAVO BUITRAGO HURTADO	VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN	vbuitragoh@unal.edu.co vicinvest_nal@unal.edu.co
DIRECCIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y LABORATORIOS	JOSÉ ERNESTO MANCERA PINEDA	DIRECTOR NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y LABORATORIOS	jemancerap@unal.edu.co
DIRECCIÓN NACIONAL DE EXTENSIÓN, INNOVACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	JOSÉ ISMAEL PEÑA REYES	DIRECTOR NACIONAL DE EXTENSIÓN, INNOVACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	jsepenar@unal.edu.co
DIRECCIÓN NACIONAL DE RELACIONES EXTERIORES	MELBA LIBIA CÁRDENAS BELTRÁN	DIRECTORA NACIONAL DE RELACIONES EXTERIORES	relicardenasb@unal.edu.co
SEDE CARIBE	ADRIANA SANTOS MARTÍNEZ	DIRECTORA DE SEDE	asantosma@unal.edu.co direccion_sed@unal.edu.co
SEDE TUMACO	AMANDA LUCÍA MORA MARTÍNEZ	DIRECTORA DE SEDE	almora@unal.edu.co sedetumaco@unal.edu.co
SEDE ORINOQUÍA	OSCAR EDUARDO SUÁREZ MORENO	DIRECTOR DE SEDE	oesuarezmo@unal.edu.co direccion_ara@unal.edu.co
SEDE AMAZONÍA	GERMÁN IGNACIO OCHOA ZULUAGA	DIRECTOR DE SEDE	gochoaz@unal.edu.co diramazonia_tef@unal.edu.co
CENTRO DE PENSAMIENTO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	MARTHA ISABEL RIAÑO CASALLAS	DIRECTORA CENTRO DE PENSAMIENTO	mariaroc@unal.edu.co

MESA #3 MODELO PEDAGÓGICO Y MOVILIDAD ACADÉMICA INTERSEDES

Sesión 1 septiembre 15 (martes) 3:00 a 5:00 pm
Sesión 2 octubre 9 (viernes) 8:00 a 10:00 am

MESA #3 : PLEI 2034 TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL SEDES DE PRESENCIA NACIONAL - MODELO PEDAGÓGICO Y MOVILIDAD ACADÉMICA			
DEPENDENCIA	NOMBRE	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO
VICERRECTORIA GENERAL	PABLO ENRIQUE ABRIL CONTRERAS	VICERRECTOR GENERAL	peabrilc@unal.edu.co vicgen_nal@unal.edu.co
	ERIKA STEER V.	ASESORA PROYECTOS ESTRATÉGICOS	esteerv@unal.edu.co
	GLORIA INÉS CARDONA GIRALDO	COORDINADORA NACIONAL DEL SIGAAA	gicardonag@unal.edu.co
	JAIME GAVILÁN VALLEJO	COORDINADOR NACIONAL DEL SGA	jgavilanv@unal.edu.co
DIRECCIÓN NACIONAL DE INNOVACIÓN ACADÉMICA	OSCAR GERMÁN DUARTE VELASCO	DIRECTOR NACIONAL DE INNOVACIÓN ACADÉMICA	ogduartev@unal.edu.co innovacadnal@unal.edu.co
SEDE CARIBE	ADRIANA SANTOS MARTÍNEZ	DIRECTORA DE SEDE	asantosma@unal.edu.co direccion_sed@unal.edu.co
SEDE TUMACO	AMANDA LUCÍA MORA MARTÍNEZ	DIRECTORA DE SEDE	almora@unal.edu.co sedetumaco@unal.edu.co
SEDE ORINOQUÍA	OSCAR EDUARDO SUÁREZ MORENO	DIRECTOR DE SEDE	oesuarezmo@unal.edu.co direccion_ara@unal.edu.co
SEDE AMAZONÍA	GERMÁN IGNACIO OCHOA ZULUAGA	DIRECTOR DE SEDE	gochoaz@unal.edu.co diramazonia_tef@unal.edu.co
DIVISIÓN NACIONAL DE PERSONAL ACADÉMICO	MARLON HUMBERTO ROJAS LUNA	JEFE DIVISIÓN NACIONAL DE PERSONAL ACADÉMICO	mhrojasl@unal.edu.co divperac_nal@unal.edu.co
DIVISIÓN NACIONAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	JOHANNA MARCELA SÁNCHEZ PARRA	JEFE DIVISIÓN NACIONAL DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	jmsanchezpa@unal.edu.co divperad_nal@unal.edu.co
CENTRO DE PENSAMIENTO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	MARTHA ISABEL RIAÑO CASALLAS	DIRECTORA CENTRO DE PENSAMIENTO	mariaroc@unal.edu.co

Carrera 45 # 26-85
Edificio Uriel Gutiérrez Piso 5
(+57 1) 3165438 - (+57 1) 3165000 EXT: 18030-18018-18469
Bogotá, D. C., Colombia
vicgen_nal@unal.edu.co

Agradecemos inmensamente su buena disposición en trabajar conjuntamente para lograr materializar esta visión colectiva y prospectiva de nuestras Sedes de Presencia Nacional. Esperamos contar con su asistencia y valiosos aportes.

Sin otro particular nos despedimos,

Cordialmente,

(ORIGINAL FIRMADO POR)

PABLO ENRIQUE ABRIL CONTRERAS
Vicerrector General.
Universidad Nacional de Colombia

2 AÑOS Bicentenario

Desarrolló:
Erika Steer
Asesor Proyectos Estratégicos VRG

Carrera 45 # 26-85
Edificio Uriel Gutiérrez Piso 5
(+57 1) 3165438 - (+57 1) 3165000 EXT: 18030-18018-18469
Bogotá, D. C., Colombia
vicgen_nal@unal.edu.co

Anexo 2. Tablero Trello de las mesas de trabajo

A continuación, el enlace para acceder al tablero Trello usado para la sesión 1 de las mesas.

https://trello.com/b/iFmCB1p8/enfoque-territorial-ie-spn

Anexo 3. Información general de la Mesa 1.

Mesa 1 PLEI 2034 Proceso de Transformación Organizacional Sedes de Presencia Nacional - Enfoque territorial para la Investigación y Extensión

Tabla 12 información general de las mesas PLEI 1

Sesión # 1	Fecha:	8 de septiembre de 2020
	Hora:	8:00 a.m. . -10:00 a.m.
	Enlace de conexión:	https://meet.google.com/otg-epxf-gyr?authuser=0&hs=122
	Líder PLEI de mesa:	Pablo Enrique Abril Contreras
	Moderador:	Erika Steer Vargas
	Facilitador tablero Trello	Erika Steer Vargas
Sesión # 2	Fecha:	6 de octubre de 2020
	Hora:	10:00 a.m. a 12:00 p.m.
	Enlace de conexión:	meet.google.com/otg-epxf-gyr
	Líder PLEI de mesa:	Pablo Enrique Abril Contreras
	Moderador:	Erika Steer Vargas
	Facilitador tablero Trello	Arnold Anaya y Erika Santana

Tabla 13 Asistentes la mesa PLEI 1

Dependencia	**Nombre**	**Cargo**
Vicerrectoría General	Pablo Enrique Abril Contreras	Vicerrector General
	Erika Steer Vargas	*Asesora Proyectos Estratégicos*

Vicerrectoría de Investigación y Extensión	Gustavo Buitrago Hurtado	Vicerrector de Investigación y Extensión
Dirección Nacional de Investigación y Laboratorios	José Ernesto Mancera Pineda	*Director Nacional de Investigación y Laboratorios*
Dirección Nacional de Extensión, Innovación y Propiedad Intelectual	José Ismael Peña Reyes	*Director Nacional de Extensión, Innovación y Propiedad Intelectual*
Dirección Nacional de Relaciones Exteriores	Melba Libia Cárdenas	Directora de Relaciones Exteriores
Sede Caribe	Adriana Santos Martínez	*Directora de Sede Caribe*
Sede Tumaco	Amanda Lucia Mora Martínez	Directora de Sede Tumaco
Sede Orinoquía	Oscar Eduardo Sánchez Moreno	Directo de Sede Orinoquia
Sede Amazonía	German Ignacio Ochoa Zuluaga	Director de Sede Amazonía
Centro de Pensamiento en Transformación Organizacional	Martha Isabel Riaño Casallas	*Directora Centro De Pensamiento Transformación Organizacional*
	Erika Santana Alvarado	*Miembro del Centro De Pensamiento Transformación Organizacional*
	Arnold Anaya Ariza	*Miembro del Centro De Pensamiento Transformación Organizacional*

Anexo 4. Información general de la Mesa 2.

Mesa 2 PLEI 2034 Proceso de Transformación Organizacional Sedes de Presencia Nacional - modelo pedagógico y proyecto académico

Tabla 14 información general de las mesas PLEI 1

Sesión # 1	*Fecha:*	*15 de septiembre de 2020*
	Hora:	*3:00 p.m. a 5:00 p.m.*
	Enlace de conexión:	*meet.google.com/oui-nepr-cet*
	Líder PLEI de mesa:	*Pablo Enrique Abril Contreras*
	Moderador:	*Erika Steer Vargas*
	Facilitador tablero Trello	*Arnold Anaya Ariza y Erika Santana Alvarado*

Sesión # 2	*Fecha:*	*9 de octubre de 2020*
	Hora:	*8:00 a.m. a 10:00 a.m.*
	Enlace de conexión:	*meet.google.com/oui-nepr-cet*
	Líder PLEI de mesa:	*Pablo Enrique Abril Contreras*
	Moderador:	*Erika Steer Vargas*
	Facilitador tablero Trello	*Arnold Anaya Ariza y Erika Santana Alvarado*

Tabla 15 Asistencia Mesa PLEI 2

Dependencia	***Nombre***	***Cargo***
Vicerrectoría General	Pablo Enrique Abril Contreras	Vicerrector General
	Erika Steer Vargas	*Asesora Proyectos Estratégicos*
	Gloria Inés Cardona Giraldo	*Coordinadora Nacional SIGAA*
	Jaime Gavilán Vallejo	*Vicerrectoría General - Coordinador Nacional SGA*
Vicerrectoría Académica	*Carlos Augusto Hernández Rodríguez*	*Vicerrector Académico*
Dirección Nacional de Innovación Académica	*Oscar German Duarte Velasco*	*Director Nacional De Innovación Académica*
División Nacional de Personal Administrativo	*Johanna Marcela Sánchez Parra*	*Jefe de División Nacional de Personal Administrativo (e)*
División Nacional de Personal Académico	*Marlon Humberto Rojas Luna*	*Jefe de División Nacional De Personal Académico*
	Sol Karenth Sánchez Barreto	*Profesional Especializado División Nacional De Personal Administrativo*
Programa Nacional de Egresados	*Nubia Amparo Contreras Guaca*	*Coordinadora Programa Nacional De Egresados*
Dirección Nacional de Programas de Pregrado	*Diana María Farías Camero*	*Directora Nacional de Programas de Pregrado*
	Rafael Mendivelso	*Asesor Programas Especiales Y Acompañamiento (Peama)*

Dirección Nacional de Programas de Posgrado	*Edgar Eduardo Daza Caicedo*	*Director Nacional De Programas de Posgrado*
Dirección Nacional de Admisiones	*Mario Alberto Pérez Rodríguez*	*Director Nacional De Admisiones*
Sede Orinoquía	Oscar Eduardo Sánchez Moreno	Directo de Sede Orinoquia
Sede Amazonía	German Ignacio Ochoa Zuluaga	Director de Sede Amazonía
Sede Caribe	Adriana Santos Martínez	*Directora de Sede Caribe*
Sede Tumaco	Amanda Lucia Mora Martínez	Directora de Sede Tumaco
Centro de Pensamiento en Transformación Organizacional	*Martha Isabel Riaño Casallas*	*Directora Centro De Pensamiento Transformación Organizacional*
	Erika Santana Alvarado	*Miembro del Centro De Pensamiento Transformación Organizacional*
	Arnold Anaya Ariza	*Miembro del Centro De Pensamiento Transformación Organizacional*

Anexo 5. Nubes de palabras NVivo

Ilustración 10 Nubes de palabras Nvivo de las mesas por sesiones

mesa 1.

Sesión 1.

Sesión 2.

Mesa 2.

Sesión 1.

Sesión 2.

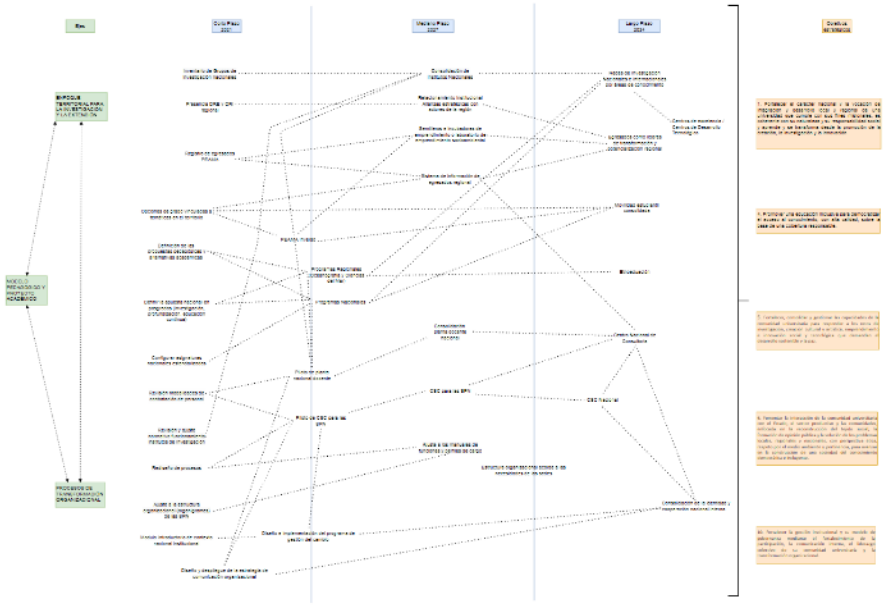
Anexo 6. Objetivo Estratégicos Plei 2034

1. Fortalecer el carácter nacional y la vocación de integración y desarrollo local y regional de una universidad que cumple con sus fines misionales, es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación.
2. Consolidar la formación de seres humanos integrales con actitudes éticas que respondan a su realización como personas y como ciudadanos, dentro de una comunidad integrada. Jóvenes flexibles, resilientes y capaces de crear, restaurar y mantener las condiciones de una convivencia armónica y de promover y establecer

una comunicación verdadera, basada en la apertura a la escucha, el respeto y el cuidado de sí mismos, de los otros, del mundo y de la cultura.
3. Generar ambientes para la formación de profesionales altamente calificados, con autonomía, capacidad crítica y conciencia social, que interioricen, apropien y generen conocimiento científico, tecnológico, innovador, artístico y humanístico para aportar a la construcción de nuestra Nación, a través de la armonización de las funciones misionales y la interdisciplinariedad.
4. Promover una educación inclusiva para democratizar el acceso al conocimiento, con alta calidad, sobre la base de una cobertura responsable.
5. Fortalecer, consolidar y gestionar las capacidades de la comunidad universitaria para responder a los retos de investigación, creación cultural y artística, emprendimiento e innovación social y tecnológica que demandan el desarrollo sostenible y la paz.
6. Fomentar la interacción de la comunidad universitaria con el Estado, el sector productivo y las comunidades, enfocada en la reconstrucción del tejido social, la formación de opinión pública y la solución de los problemas locales, regionales y nacionales, con perspectiva ética, respeto por el medio ambiente y pertinencia, para avanzar en la construcción de una sociedad del conocimiento democrática e incluyente.
7. Lograr un mayor posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la Universidad y fortalecer sus funciones misionales, mediante la conformación de lazos de cooperación y el intercambio de conocimiento, cultura y tecnología.
8. Promover el desarrollo institucional de la Universidad considerando la pertinencia y calidad académica de las iniciativas universitarias, la justificación adecuada y suficiente de su beneficio social e institucional, el impacto y riesgo de las propuestas y su sostenibilidad integral de mediano y largo plazo.
9. Fomentar una cultura de comunicación, memoria, patrimonio, integridad y ética universitaria, tanto en las dimensiones misionales como en la gestión administrativa.
10. Fortalecer la gestión institucional y su modelo de gobernanza mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo de su comunidad universitaria y la transformación organizacional.

Anexo 7. Diagrama de escenarios y rutas de acción en el corto, mediano y largo plazo

Ilustración 11 Esquema del diagrama de escenarios y rutas de acción en el corto, mediano y largo plazo.



Para visualizar el diagrama de clic en el siguiente enlace:
https://viewer.diagrams.net/?highlight=0000ff&edit=_blank&layers=1&nav=1#G1INk1HwLOWGV5V6pvoo_mAdIV4MD3fyzz

Anexo 8. Información procesada del escenario de trabajo 2: Mesas Plei en cada SPN

Mesa 1 Objetivo 1

ORINOQUÍA	TUMACO
MESA 1	**MESA 1**
ESCENARIO APUESTA: UNAL ORINOQUÍA EJEMPLO DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO EN LA REGIÓN	**ESCENARIO APUESTA: Unión de los escenarios 3, 4 5, 6, 7, 8 y 9** **Universidad Nacional de Colombia, SPN Tumaco Agente de Paz y Desarrollo.**
Estamos en el año 2034 la Universidad Nacional de Colombia Sede Orinoquia cuenta con una estructura académico administrativa fortalecida y moderna, con calidad física y humana, que le ha permitido constituirse en medio de la riqueza natural del territorio, en el gran polo de desarrollo técnico y científico de la Región Orinoquia, formando nuevos líderes con pensamiento crítico para gestionar la modernidad de los Departamentos de Arauca, Casanare, Guainía, Guaviare y Vichada, considerando sus necesidades, problemáticas y aprovechando las potencialidades y sectores promisorios de la Región. La Sede Orinoquia ha formado una notable colectividad académica con estudios de pregrado y posgrado, con altas capacidades para el desarrollo de investigación científica, tecnológica y procesos de innovación en la Región. El crecimiento y consolidación de la Sede también se evidencia con el aumento de su planta profesoral. Para éste año se dio la bienvenida a 20 docentes de diferentes áreas del conocimiento, lo cual impacta directamente al robustecer el acompañamiento institucional a los procesos de desarrollo territorial en la región.	Desde 2015 la Universidad Nacional inició su operación en San Andrés de Tumaco, con un hermoso terreno de 44.7 hectáreas, un edificio construido y 51 estudiantes, bajo la modalidad PEAMA. A 2034 esta prestigiosa institución educativa cuenta con el campus más grande de la región con una reserva ecológica que ha permitido rescatar varias especies y es autosostenible en el tiempo gracias a su laboratorio de innovación e investigación, dedicado al fomento empresarial, social y económico del Pacífico colombiano. Cuenta con unas instalaciones ecológicamente amigables, en donde alberga 2351 estudiantes de toda la región pacífica. Para los estudiantes de municipios aledaños, la sede cuenta con los dormitorios estudiantiles en donde actualmente conviven 620 estudiantes de diferentes municipios de pacífico, Cauca y Putumayo; y ofrece también apoyos de alimentación y transporte para quienes así lo requieren. Cuenta con una planta de profesores de planta que cuentan con todos los implementos necesarios para que los estudiantes no tengan la necesidad obligatoria de salir fuera del Distrito. Dispone de un teatro en la Sede en donde comparten todos los elementos artísticos y culturales de Tumaco. Y cuenta con espacios para promover en los estudiantes el deporte.
CARIBE	**AMAZONAS**
MESA 1	**MESA 1**
ESCENARIO APUESTA: Eje direccionador 1: conexión de agenda pública y comunidad vs Eje direccionador 2: fortalecimiento de la	**ESCENARIO APUESTA:**
Escenario 1: Corre el año 2034 y la Unal Sede Caribe ha logrado incidir en el desarrollo regional del archipiélago. Ha sido agente de cambio en la problemática socio cultural, económica, ambiental y tecnológica. La Sede es considerada un referente académico e investigativo para la creación de un ministerio del mar. El centro de pensamiento de la sede caribe lidera integración e intercambio de los diversos países del gran caribe. La Sede Caribe de la Unal impulsa de manera efectiva el desarrollo de todos los temas que tienen que ver con las ciencias del mar en Colombia y en el Gran Caribe.	I. VISIÓN UNIFICADORA: Necesidad de realización 1. La idea de Sede REGIONAL, que supere la dualidad Presencia Nacional/Frontera y que sea enriquecida como Sede con aportes Transfronterizos. 2. Doble referencia Regional: como la integración Nación y como oportunidad de integración multinacional. 3. Potencial de Futuro: a) a través de la articulación y sinergia de todos los recursos de la Universidad, más allá de la sede Amazonia; b) A través de una política seria y sistemática de movilidad Intersedes. 4. b) A través de una política agresiva de formación de calidad de profesionales de la región amazónica, menos desde el punto de vista de la cantidad y más desde el punto de vista de la formación de líderes regionales. Igualmente, formación de talento humano de alto nivel de origen amazónico.

El detalle de cada una de las mesas por Sede se encuentra en el siguiente enlace: Anexo 8: https://drive.google.com/file/d/1BwTthB-8RUAiGf1-UsfIee8Yu9CVQgUC/view?usp=sharing

Anexo 9. Formulario de validación de las acciones y horizonte temporal

Validación de acciones y horizonte temporal

Resultado del proceso adelantado por la Vicerrectoría General y el Centro de Pensamiento para la Transformación Organizacional en el marco del PLEI 2034, se presentan las siguientes acciones propuestas para ser validadas respecto a su pertinencia y el horizonte temporal en el que deberían ser abordadas.

* Required

1. Email address *

Información personal

Por favor diligencie los datos que aparecen a continuación:

2. Apellidos *

3. Nombres *

4. Sede a la cual pertenece *

Mark only one oval.

- ◯ Sede Caribe
- ◯ Sede Orinoquía
- ◯ Sede Tumaco
- ◯ Sede Amazonía
- ◯ Other: _____

5. Cargo actual *

ACCIONES PROPUESTAS

6. Seleccione el horizonte temporal para cada una de las estrategias con las cuáles usted esta de acuerdo. En caso de no estar de acuerdo, marque la casilla correspondiente. Es muy importante tener en cuenta que algunas acciones son predecesoras de otras, motivo por el cual puede encontrar similitudes ya que están propuestas como un paso a paso que permite la consolidación de objetivos en el largo plazo.

Mark only one oval per row.

	No estoy de acuerdo con esta acción	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Realizar un inventario de Grupos de investigación nacionales	◯	◯	◯	◯
Revisión y ajuste normativo funcionamiento institutos de investigación	◯	◯	◯	◯
Consolidación de Institutos Nacionales	◯	◯	◯	◯
Consolidar Redes de Investigación Nacionales e Internacionales por áreas de conocimiento	◯	◯	◯	◯
Consolidar Centros de excelencia / Centros de Desarrollo Tecnológico	◯	◯	◯	◯
Fortalecer la presencia de la DRE y ORI regional	◯	◯	◯	◯
Consolidar el relacionamiento institucional regional. Alianzas estratégicas con actores de la región	◯	◯	◯	◯
Contar con un registro de egresados PEAMA	◯	◯	◯	◯
Consolidar el Sistema de Información de Egresados Regional	◯	◯	◯	◯
Consolidar semilleros e incubadoras de emprendimiento o laboratorio de emprendimiento socioambiental	◯	◯	◯	◯
Contar con egresados como líderes de transformación y potencialización regional	◯	◯	◯	◯
Opciones de grado vinculadas a temáticas en el territorio	◯	◯	◯	◯
PEAMA Inverso	◯	◯	◯	◯
Consolidar la movilidad estudiantil	◯	◯	◯	◯
Definición de las propuestas pedagógicas y alternativas académicas	◯	◯	◯	◯
Desarrollo de Programas Regionales (Por ejemplo, Oceanografía y Ciencias del Mar)	◯	◯	◯	◯

7. ¿Le gustaría proponer nuevas acciones? *

Mark only one oval.

◯ Si *Skip to question 8*
◯ No

Nuevas Acciones 1

8. Describa brevemente su propuesta de estrategia o estrategias definiendo el horizonte temporal en el que sería pertinente desarrollarla (corto, mediano, largo plazo) Ejemplo: Acción 1: xxxxx corto plazo y así sucesivamente. *

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms