

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

**Objetivo estratégico o agrupación de objetivos estratégicos trabajados:**

**OBJETIVO No. 10**

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

**Sede: UN – Palmira**

**Fecha del documento:** octubre 3 de 2020

**Nombre del líder: Rodrigo Enrique Cárdenas A**

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

**Profesor Asistente, Dedicación Exclusiva**

**Contacto:** e-mail: [recardenasa@unal.edu.co](mailto:recardenasa@unal.edu.co)

**Celular:** No. **3155925286**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
INTRODUCCIÓN .....	5
I. CONTEXTO DE LA SEDE PALMIRA.....	8
II. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	20
III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	22
IV. DISEÑOS.....	39
CONCLUSIONES .....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	41
ANEXOS .....	43

## RESUMEN EJECUTIVO

En el Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario CSU establece el Plan Estratégico Institucional PLEI como un instrumento del Sistema de Planeación de la Universidad que orienta y facilita a la comunidad universitaria el ejercicio de la planeación institucional. Por tanto, el PLEI posibilita formular participativamente los objetivos y metas que orientarán el desarrollo institucional a largo plazo, a partir de cuatro fases: La primera comprende la construcción del proyecto cultural y colectivo de nación, la segunda el análisis técnico de tendencias, la tercera fase en la cual se encuentra actualmente el plan, consiste en la conformación de las mesas de trabajo en las sedes para la construcción de propuestas para alcanzar los objetivos del PLEI. Mientras la cuarta fase consiste en una gran deliberación nacional para la adopción de las decisiones. La fase tres comprende entre sus acciones la construcción de una propuesta metodológica donde se hace una enunciación de los elementos de análisis de la mesa No. 6. Para ello, el líder de la mesa de trabajo, profesor Rodrigo Enrique Cárdenas Acevedo, con apoyo del equipo profesional y técnico de la Oficina de Planeación y Estadística de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira, desarrollaron dos talleres de trabajo para explicar la metodología a ser utilizada y del aplicativo Trello. La denominada Mesa No.6: Gobernanza y Gobernabilidad, que requirió del estudio de documentos con contenido teórico acerca del concepto y evolución de Gobernabilidad y más recientemente el desarrollo y evolución del concepto de Gobernanza, a partir del análisis surgen los elementos que orientaron al líder y al equipo de trabajo adjunto de planeación, para preparar un instrumento válido que pudiera ser aplicado a participantes invitados tanto internos como externos a la Universidad. Para tal fin, se diseñó una encuesta que corresponde a la denominada Matriz de Criterios de Percepción –MCP- (L. Toloza: 2010) que fue depurada en cuanto a la formulación y tipo de preguntas, posteriormente se realizó el diseño definitivo y finalmente fue aplicada a los actores participantes. Los actores participantes fueron seleccionados de sendas listas de personas pertenecientes a la comunidad académico administrativa de la sede Palmira, y de personas externas a la universidad, quienes manifestaron la importancia del ejercicio de planificación y el interés de participar. El análisis permitió determinar 10 variables que fueron evaluadas por los integrantes del equipo de trabajo de la mesa. Con base en la información consignada en el instrumento tipo encuesta se avanzó en la definición de cuatro categorías de mayor relevancia, que sirvieran para trazar los Ejes de Schwartz, que mediante el diseño sobre un plano cartesiano, sirve para proponer los escenarios futuros y la determinación del escenario ideal (apuesta) que contiene la visión, a seguir hacia el año 2034.

Por la situación de crisis sanitaria actual, que coincide con el desarrollo del proceso de planificación estratégica institucional de largo plazo de la universidad, el ejercicio de participación de actores concertado para ser realizado de manera presencial, debió ser modificado y realizado mediante el diligenciamiento del instrumento tipo encuesta, en el cual fueron recibidos los criterios de percepción de futuro que dan origen a las variables analizadas.

Finalmente, las categorías seleccionadas fueron ***“Gobernabilidad Académica y Social de la UNAL sede Palmira, articulada frente a los retos del Suroccidente del País”***. en el eje Y,

***“Equidad e Inclusión de Comunidades más Vulnerables con base en un ambicioso cambio normativo, que permita atender sus requerimientos en lo Académico, Social, Económico y Familiar”***. en el eje X. De esta manera se logró que el equipo de trabajo de la mesa #6 construyera de forma conjunta, a través del consenso y el debate los escenarios de apuesta, proponiendo el escenario ideal, los escenarios alternos y los escenarios no deseados, de igual manera, se determinó una línea de tiempo donde se narraron unos hechos que deben suceder para el logro de estos escenarios en prospectiva al año 2034.

## INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico Institucional - PLEI 2034 de la Universidad Nacional de Colombia, se constituye en la principal apuesta y mecanismo, para desarrollar el ejercicio de la planeación institucional, a largo plazo. Con motivo de la expedición del Estatuto de Planeación de la Universidad (Acuerdo 238 de 2017), se hace posible que el horizonte temporal para desarrollar los ejercicios de planeación, supere el alcance usual de 3 años de cada Plan Global de Desarrollo de la Universidad, y pueda llegar a cubrir al menos 4 periodos rectorales (12 años) y generar una proyección más retadora y con un mayor alcance. Esta iniciativa, le permite a la Universidad el disponer de mejores instrumentos de anticipación del futuro y le amplía sus capacidades para trabajar en el mediano y largo plazo. La estrategia adelantada por la actual Rectoría de la Universidad, bajo las orientaciones de la profesora Dolly Montoya, para originar por primera vez la elaboración del PLEI, involucra el desarrollo de cuatro (4) ambiciosas fases:

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

**Segunda fase denominada “Análisis técnico de tendencias”**. Esta etapa, comprende el desarrollo de actividades de análisis, adelantadas por un equipo de docentes activos y pensionados, quienes, gracias a sus conocimientos y experiencia, han aportado

documentos iniciales para originar conversaciones sobre el futuro en la universidad, de los 10 objetivos estratégicos del plan. Es pertinente resaltar, que los 10 objetivos estratégicos contruidos desde el Plan Global de Desarrollo 2019 -2021, son también los objetivos de largo plazo que orientan la concepción del Plan Estratégico Institucional a largo plazo PLEI 2034.

Estos 10 objetivos, se han integrado en 6 grandes áreas de discusión, que darán origen a 6 mesas de conversación , en toda la Universidad, en las siguientes temáticas:

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

En las nueve (9) sedes de la Universidad en todo el país, se han elegido docentes expertos, quienes se han venido desempeñando, como líderes responsables de sede, para adelantar las reflexiones sobre los objetivos estratégicos del plan. En la Sede Palmira, bajo los lineamientos metodológicos generales para la elaboración del PLEI, y la orientación de las autoridades académicas y administrativas de la sede, se ha venido orientando el trabajo, que ya ha logrado desarrollar los documentos de los distintas mesas y enfoques arriba señalados y que se constituyen en la ruta hacia el 2034.

**En la tercera fase,** se conformaron seis (6) mesas de trabajo en las sedes, una por cada área temática. Para conformar los grupos PLEI de la sede, en esta fase participaron estudiantes, docentes, administrativos, egresados y pensionados de la Universidad y a nivel externo se contó con la participación de algunas autoridades y empresarios.

**En la cuarta fase,** se espera desarrollar una gran deliberación nacional. Esta etapa contará con la divulgación, discusión, evaluación y síntesis de las propuestas de las mesas de trabajo de las sedes, y cuyos resultados serán discutidos y socializados en conversatorios y foros desarrollados a nivel nacional.

Un-INNOVA ha venido colaborando como repositorio y herramienta participativa, y los documentos sintetizados de estas conversaciones, configuarán una aportación que se

espera será ilustrativa sobre los escenarios de futuros posibles, para la Universidad Nacional de Colombia y su escenario apuesta para el año 2034. Esta síntesis se llevará al Comité Nacional de Planeación Estratégica de la Universidad, para sus comentarios, luego al Consejo Académico y finalmente para su aprobación al Consejo Superior Universitario.

## I. CONTEXTO DE LA SEDE PALMIRA

### USO DEL CONCEPTO DE GOBERNANZA O/Y GOBERNABILIDAD EN EL CONTEXTO REGIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE PALMIRA

***Cómo distintos actores de la sociedad colombiana nacional, regional y local (académicos, ONG, Estado) usan y se apropian el término de gobernanza.***

*La Gobernanza, es un nuevo concepto, que en su definición general, analiza el funcionamiento del Estado, pero también su interacción y relación con otros actores públicos y privados. Corresponde a la universidad evaluar su funcionamiento y su interacción en relación con los actores públicos locales y regionales, así como, con actores del sector privado. Aunque es a priori en el análisis señalar una especie de baja participación de la sede en los actuales momentos, de su acción institucional, también conviene señalar que en algunos momentos de su devenir, la sede ha sido fundamental en sus relaciones con actores locales.*

Pero evaluemos lo que ha pasado en Colombia; este concepto varía según su uso, su apropiación, por los distintos actores. Este documento estudia el uso teórico y práctico del concepto en Colombia por distintos actores de la sociedad colombiana y cuestiona la función de este nuevo término en el contexto colombiano. ***El sentido del concepto de gobernanza está estrechamente relacionado con los cambios acontecidos en los últimos treinta años en la escena mundial.*** Es pertinente señalar que para los comienzos de la década de los años 90's la universidad en su sede regional de Palmira, atravesaba por una crisis institucional que fue objeto de controversia por parte de los gobiernos regionales de aquel entonces, presionando a las autoridades académicas para dar un salto cualitativo y cuantitativo en procura de nueva oferta académica y al crecimiento de cupos para acceso a estos nuevos programas, pasando de dos programas curriculares de pregrado a siete programas y crecimiento a dos facultades, esta decisión mejoró las relaciones interinstitucionales con los actores sociales públicos y privados de la región.

***En efecto, la globalización, los avances tecnológicos, el auge de organismos no gubernamentales y el creciente papel político de la sociedad civil han provocado una crisis del modelo tradicional del Estado.*** De un lado, el Estado pierde su papel rector con respecto al desarrollo de la sociedad y a la regularización de la vida pública; de otro lado, tiene que interactuar con nuevos actores públicos y privados, nacionales e internacionales. También el marco de análisis tuvo que adaptarse a este nuevo escenario político. Debido a ello, ***hoy en día, resulta cada vez más frecuente cualificar la acción de un gobierno y el***



**manejo de la gestión pública mediante el término “gobernanza”.** La sede Palmira no fue ajena a estas circunstancias por el debilitamiento de la acción académica son solo dos programas de pregrado y algunos otros de posgrado, que de todas maneras no lograban influir en las decisiones de política pública gubernamental y con una baja participación en los centros de poder y donde se toman las decisiones regionales del suroccidente del país. En tal sentido la gobernanza de la sede no logra incidir en las acciones gubernamentales ni logra contribuir significativamente en el desarrollo local. Este liderazgo regional ha sido más visible por parte de la Universidad del Valle que en el departamento cuenta con sedes en municipios como Cali, Palmira, Buga, Buenaventura, Tuluá y Cartago.

*Este mismo término no sólo se refiere a la “acción y efecto de gobernar” sino también “al Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”<sup>1</sup>. Este nuevo concepto en su definición más general tomará en cuenta el funcionamiento del Estado, pero también su interacción y relación con otros actores públicos y privados, es decir, la sociedad civil y las empresas. Es clave para la universidad recomponer su participación en las decisiones inherentes al desarrollo local y regional que promueven los gobiernos regionales y su interacción con los demás sectores públicos, privados, la sociedad civil, las organizaciones sociales y las empresas.*

La gobernanza involucra entonces un espectro amplio de cuestiones. **De un lado se presenta como un nuevo motor de la regulación política, social y económica del nivel local al nivel global y una herramienta de renovación del espacio político y de los fundamentos democráticos de nuestras sociedades.** el Estado pierde su papel rector con respecto al desarrollo de la sociedad y a la regularización de la vida pública; de otro lado, tiene que interactuar con nuevos actores públicos y privados, nacionales e internacionales. También el marco de análisis tuvo que adaptarse a este nuevo escenario político. Debido a ello, **hoy en día, resulta cada vez más frecuente cualificar la acción de un gobierno y el manejo de la gestión pública mediante el término “gobernanza”.** La sede Palmira no fue ajena a estas circunstancias por el debilitamiento de la acción académica son solo dos programas de pregrado y algunos otros de posgrado, que de todas maneras no lograban influir en las decisiones de política pública gubernamental y con una baja participación en los centros de poder y donde se toman las decisiones regionales del suroccidente del país. En tal sentido la gobernanza de la sede no logra incidir en las acciones gubernamentales ni logra contribuir significativamente en el desarrollo local. Este liderazgo regional ha sido más visible por parte de la Universidad del Valle que en el departamento cuenta con sedes en municipios como Cali, Palmira, Buga, Buenaventura, Tuluá y Cartago. De otro lado,

suele por su percepción neoliberal reducirse a la cuestión de la gestión técnica de los recursos públicos y en este sentido abre la puerta a una cierta privatización del campo público y de la decisión política, con lo que finalmente puede terminar justificando las reformas neoliberales en el ámbito político, económico y social. Sin embargo, más allá de las varias interpretaciones ideológicas de la gobernanza y del esfuerzo por darle una definición común, ***la gobernanza tiene el mérito de ser un concepto amplio que permite una multitud de aplicaciones.***

En Colombia, este debate tiene su expresión no sólo en la terminología, pero también en la manera con la cual está interpretado y usado el concepto de gobernanza. En efecto, observamos de un lado, un análisis constante del concepto de gobernanza, por parte de las ciencias sociales, es decir un uso teórico de la gobernanza por los académicos e investigadores. ***De otro lado, el Estado, las organizaciones internacionales y las organizaciones sociales en Colombia aplican el concepto de gobernanza de manera distinta.*** En este sentido, *la presente ficha quiere estudiar la aparición, el uso y la interpretación del concepto de gobernanza por los actores mencionados.*

Mostraremos en primer lugar que el uso teórico del concepto de gobernanza está empleado en Colombia por las ciencias sociales, los académicos. En segundo lugar, propondremos una caracterización de los distintos usos y aplicaciones de la gobernanza según el tipo de actor en el contexto específico de Colombia.

## **1. Terminología y uso teórico de la Gobernanza en Colombia**

En primer lugar, es necesario precisar que en América Latina y en Colombia, en particular se usa casi siempre el término de gobernabilidad y no el de gobernanza. En efecto, en la bibliografía especializada, académica, o inclusive en la prensa nacional de los últimos diez años, ***cuando se trata de analizar el funcionamiento de las instituciones estatales, la cuestión de la participación ciudadana o la reforma del Estado se hace únicamente referencia al concepto de gobernabilidad***<sup>2</sup>. Parece en efecto que el término de gobernanza no fue realmente apropiado por los centros de investigación latinoamericanos, tal como lo fue por ejemplo, por las instituciones internacionales, por institutos norteamericanos o europeos. Esto no significa que no se hayan hecho algunos estudios, sobre el tema pero que la terminología se adoptó a una lógica determinada por las instituciones internacionales y a las reglas del juego mundial, traduciendo en gobernabilidad ***“la capacidad para un Estado de responder a los requisitos y criterios de buena gobernabilidad”***. En el caso colombiano, ***el Estado en su desarrollo está sometido a las reglas impuestas por instituciones internacionales, como el Banco Mundial por lo cual el***

***concepto de gobernabilidad, se reduce entonces a unas normas puramente técnicas, relativas a la eficiencia del Estado.***

Esta opción terminológica, no reduce el concepto de gobernabilidad a una sola definición, sino que encontramos bajo la apelación a gobernanza distintas tendencias o comprensiones de la misma. ***En Colombia la gobernabilidad constituiría entonces una noción evolutiva con varias referencias teóricas y aplicaciones, pero que se usa cada vez que se trata de analizar el modo y la acción de gobernar.*** Finalmente, hablese de gobernabilidad o de gobernanza, no es el término usado lo que prima sino sus distintas connotaciones y acepciones. ***Usaremos en lo que viene el término gobernabilidad porque en Colombia, la mayoría de agencias de Estado, actores sociales y académicos usan este término.***

Por lo anterior, es importante estudiar las distintas connotaciones de la gobernabilidad en Colombia. Hasta mediados de los años ochenta, en América Latina y en Colombia, la gobernabilidad tiene una connotación negativa, Es decir, se habla de gobernabilidad en términos negativos, para caracterizar una mala situación. En efecto, las crisis económicas y sociales, la declinación del Estado de bienestar, el agotamiento de modelos, la violencia, la corrupción, el descrédito de los partidos políticos y la incapacidad de las agencias estatales para responder a las demandas sociales son factores que demuestran una cierta ausencia de gobernabilidad. En los estudios académicos, en la prensa cuando los periodistas quieren referirse a un disfuncionamiento del Estado, o en los informes de las instituciones internacionales analizando la situación política colombiana, se hace entonces mucha más referencia a la crisis de gobernabilidad o a la ingobernabilidad que a la gobernabilidad en sí. Sin embargo, en el comienzo de los años noventa, las discusiones sobre este concepto abandonan dicha connotación negativa y privilegian la consolidación democrática y la redefinición del papel del Estado. ***Más que partir de valoraciones negativas, lo que se busca es mejorar la gobernabilidad y proponer elementos para obtener “sociedades gobernables” llegando a una connotación más positiva que quiere relacionar el sistema democrático con el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos.*** Se trata en este sentido de considerar no sólo la calidad de la gestión pública: eficiencia, eficacia y transparencia pública, sino también de evaluar la capacidad de los gobiernos de actuar según los principios democráticos. Esta connotación positiva de la gobernabilidad le da un nuevo carácter.

***La Fundación Buen Gobierno <sup>3</sup> habla por ejemplo del carácter “dinámico y cambiante” de la gobernabilidad que “obliga a considerar que su significado y contenido se refieran tanto a cuestiones materiales precisas por un lado, como a consideraciones***

*subjetivas” (Fundación Buen Gobierno, 2002).* En apariencia, con éstas últimas se haría referencia a factores menos tangibles como por ejemplo las formas de participación ciudadana. Observamos también que, según la concepción de la Fundación Buen Gobierno, la gobernabilidad y la democracia no se explican independientemente: a mayor nivel de gobernabilidad, más democracia. En efecto, no sólo se toma en cuenta el actor “gobierno” sino también el actor “ciudadano”. Además, se considera como primordial la relación gobernantes-gobernados.

Ahora bien, es importante estudiar más allá de la terminología escogida como los distintos actores de la sociedad colombiana usan el concepto de gobernanza y con qué intereses.

## **2. Caracterización del uso de la gobernanza por distintos actores en Colombia**

Más que de presentar una lista exhaustiva de los distintos actores de la sociedad colombiana que aplican el concepto de gobernabilidad, se quiere aquí poner énfasis sobre tres tipos de actores, que fueron escogidos por el modo de uso que hacen de este concepto. Describiremos entonces en primer lugar, el marco jurídico y político, en el cual los conjuntos de los actores colombianos, se refieren a la gobernabilidad. En segundo lugar, distinguiremos de un lado, el uso técnico que hacen organizaciones nacionales o internacionales y de otro lado el uso político de otras organizaciones de la sociedad civil colombiana.

### **a) La Constitución de 1991: El marco de referencia de la gobernabilidad en Colombia <sup>4</sup>**

Es importante recordar que, a finales de la década de los ochenta, el estado colombiano, puso en marcha una serie de reformas político-administrativas, con las cuales quería remediar los problemas históricos de ineficiencia, falta de presencia en el territorio nacional y falta de legitimidad política. Esas reformas, entre las que *se destaca la descentralización en 1986 y la elección popular de alcaldes en 1988, fueron luego, fortalecidas con la redacción de una Nueva Constitución Política en el año de 1991.* Los principales rasgos de aquella constitución tienen que ver precisamente, con la redefinición de las relaciones entre los ciudadanos y el Estado y por consiguiente con un cierto mejoramiento de la gobernabilidad en Colombia. La Constitución intentó modernizar el mundo político, y aunque su impacto se ha visto limitado a ámbitos específicos (derechos de comunidades étnicas, mundo escolar y laboral, entre otros), logró transformar algunos de los sentidos atribuidos a la relación Estado y sociedad y convertirse en una de las referencias utilizadas por actores colectivos para reivindicar sus derechos. Precisamente, la Constitución de 1991 opera como el marco histórico, el texto de referencia desde el cual se pregunta por la construcción de una gobernabilidad en Colombia. Se vuelve entonces, la base jurídica, política y social para las instituciones que desarrollan programas de ayuda al mejoramiento de la gobernabilidad en Colombia.

Sobre esta base política varias instituciones, sean agencias estatales u organizaciones no gubernamentales, proponen estrategias, instrumentos y acciones para la gobernabilidad. Dentro de ellos debemos distinguir, por un lado, remedios técnicos que desean lograr un Estado eficiente, transparente y participativo y, por otro lado, remedios socio políticos que enfatizan sobre la estructuración de una sociedad civil, vigilante y activa.

#### **b) Un uso técnico del concepto de la gobernabilidad por el gobierno colombiano**

Para disponer de créditos internacionales, el gobierno colombiano debe responder a algunos requisitos de buena gobernabilidad <sup>5</sup> impuestos en particular por el Banco Mundial u otras instituciones internacionales como la Unión Europea. Hay que notar en este sentido que el gobierno aplicaría entonces la definición internacional de la gobernabilidad tratando de proponer algunas reformas: ***lograr más transparencia en los asuntos públicos, luchar contra la corrupción, fortalecer la organización administrativa del Estado.***

El programa presidencial de lucha contra la corrupción, apoyado por el PNUD-Colombia realiza un proceso de rendición de cuentas, para fomentar la transparencia administrativa de las instituciones. Los ***“Pactos por la Transparencia” pretenden constituir uno de los instrumentos para lograr esta meta.*** Esos acuerdos deben ser suscritos voluntariamente tanto por una autoridad local (alcalde municipal, gobernador departamental o director de una Corporación Autónoma regional) como por organizaciones representativas de la ciudadanía. La autoridad que suscribe el Pacto por la Transparencia se compromete a permitir el acompañamiento de la ciudadanía para verificar el cumplimiento de los compromisos derivados del pacto y garantizar la difusión de las actuaciones públicas. El grupo de ciudadanos (Comité de seguimiento) es responsable de hacer seguimiento, evaluación y control social a los compromisos adquiridos por la administración pública. Este mismo programa presidencial organiza los Consejos Comunales, espacios de participación ciudadana que deben informar a la comunidad sobre los recursos transferidos al departamento y a los municipios implicados y evaluar la gestión y resultados de los gobernantes locales.

Habría que estudiar de manera mucho más profunda, los impactos de esas medidas, sin embargo, podemos considerar que constituyen remedios interesantes con respecto al funcionamiento de los mecanismos de control ciudadano, obligando el Estado a respetar sus compromisos de la manera más transparente posible. No obstante, esas medidas se restringen al ámbito técnico de la gobernabilidad y parecen no considerar la intervención de esos grupos ciudadanos en el momento de planificar las políticas públicas. Ahora bien, habría que mirar de manera mucho más detallada como todas las instituciones estatales interpretan y aplican la gobernabilidad.

#### **c) Un uso político del concepto de gobernabilidad por organizaciones de la sociedad civil colombiana**

Existe en Colombia otra manera de concebir la gobernabilidad evitando reducirla a remedios técnicos para el mejor funcionamiento del Estado. En efecto, observamos que algunas organizaciones de la sociedad civil colombiana incluyen en su visión de la gobernanza los mecanismos de participación ciudadana y la consideran como una herramienta para mejorar la articulación entre Estado y Sociedad por ejemplo, poniendo más énfasis sobre la estructuración de una sociedad civil responsable, vigilante, activa y participativa, ***la organización social Foro por Colombia contribuye a la inclusión de la sociedad civil con programas de capacitación promoviendo valores y prácticas democráticas que garanticen la convivencia de los ciudadanos colombianos.*** También los Programas de Desarrollo y Paz que intervienen en varias regiones de Colombia fomentan la apropiación de una institucionalidad pública y privada por parte de los ciudadanos, y fortalecen el liderazgo político y social mediante la capacidad de organización, gestión y articulación a nivel social y comunitario. La formación de los ciudadanos para defender sus derechos, para organizarse y ejercer una participación activa y constructiva es fundamental en el marco de la gobernabilidad y son múltiples las iniciativas en este sentido en Colombia. Sin embargo, habría que observar si los espacios de diálogos con las autoridades públicas permiten una real expresión de los ciudadanos y si estos últimos tienen un real poder de influencia sobre las decisiones públicas.

A la luz de la descripción anterior se observa una diversidad de usos del concepto de gobernabilidad en Colombia. Algunos actores abordan los aspectos técnicos del concepto de gobernabilidad, otros se dedican al fortalecimiento de la participación de la sociedad civil en Colombia y con esto a aspectos mucho menos tangibles y medibles. Finalmente, el concepto de gobernabilidad abarca una cantidad de presupuestos según el tipo de actor que lo está usando. En efecto, el Estado colombiano sometido en un contexto globalizado a las reglas dictadas por el Banco Mundial y el Fondo Monetario internacional se concentra en el mejoramiento de sus capacidades técnicas de gobierno y de su poder económico tal como lo imponen estas instituciones bajo el concepto de gobernabilidad<sup>6</sup>. El PNUD (Programa Nacional para el Desarrollo Humano) usa el concepto de gobernabilidad con un enfoque técnico y viene a imponer por consiguiente una visión internacional a un contexto específico como Colombia. Las organizaciones sociales se centran sobre la participación ciudadana y la articulación de intereses entre los actores de este territorio para hablar de gobernabilidad, justificando con este concepto sus acciones ciudadanas y participativas.

Ante esta diversidad de usos, de interpretación y de contenido, nos podemos preguntar: ¿A quién creer? ¿Qué uso parece más apropiado a la realidad de Colombia?

Debemos concluir, que no hay una sola definición de la gobernabilidad y que la pelea de sentido con respecto al concepto de gobernabilidad, se refleja en Colombia como en el nivel internacional. Primero, cada actor involucrado la define efectivamente según sus objetivos y prácticas, lo que significa que no existe todavía un acuerdo común alrededor de este concepto ni en Colombia ni en el nivel internacional. Segundo, aunque, otra vez, no haya un acuerdo o una visión común con respecto a la forma o metodología, la

governabilidad obliga a cuestionar un funcionamiento institucional, político y social en un territorio.

***Así, más allá de la trampa del lenguaje, la gobernabilidad es un concepto y una herramienta útil para plantear no sólo los aspectos técnicos de un gobierno, pero también su articulación con una sociedad en un territorio dado teniendo en cuenta las especificidades culturales de este último.***

Así las cosas, la universidad posee los elementos normativos y constitucionales para recomponer sus aspectos técnicos y de gestión, que le permitan acercarse con suficiente fuerza a los órganos de gobierno regionales, así como al sector privado para validar su acción institucional. De igual manera, que deberá emprender mayor articulación con la sociedad en el vasto territorio del suroccidente del país, teniendo en cuenta su experiencia y capacidad, así como el profundo conocimiento de las expresiones de la cultura regional.

(Tomado de <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-236.html#iref:4>)

## **1. CONTEXTO MUNDIAL DE LA CRISIS POR COVID-19 AFECTA LA GOBERNABILIDAD DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION**

La Pandemia causada por coronavirus (COVID-19) ha provocado una crisis sin precedentes en todos los ámbitos. En la esfera de la educación, esta emergencia, ha dado lugar al cierre masivo de las actividades presenciales de instituciones educativas, en más de 190 países con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto. Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), a mediados de mayo de 2020 más de 1.200 millones de estudiantes de todos los niveles de enseñanza, en todo el mundo, habían dejado de tener clases presenciales en la escuela. De ellos, más de 160 millones eran estudiantes de América Latina y el Caribe. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha planteado que, incluso antes de enfrentar la pandemia, la situación social en la región se estaba deteriorando, debido al ***aumento de los índices de pobreza y de pobreza extrema, la persistencia de las desigualdades y un creciente descontento social.*** En este contexto, la crisis tendrá importantes efectos negativos en los distintos sectores sociales, incluidos particularmente la salud y la educación, así como en el empleo y la evolución de la pobreza (CEPAL, 2020a). Por su parte, la UNESCO ha identificado grandes brechas en los resultados educativos, que se relacionan con una desigual distribución de los docentes, en general, y de los docentes mejor calificados, en particular, en desmedro de países y regiones con menores ingresos y de zonas rurales, las que suelen concentrar además a población indígena y migrante (UNESCO, 2016a; Messina y García, 2020).



En el ámbito educativo, gran parte de las medidas que los países de la región han adoptado ante la crisis, se relacionan con la suspensión de las clases presenciales en todos los niveles, lo que ha dado origen a tres campos de acción principales:

- ***El despliegue de modalidades de aprendizaje a distancia, mediante la utilización de una diversidad de formatos y plataformas (con o sin uso de tecnología);***
- ***El apoyo y la movilización del personal y las comunidades educativas, y***
- ***La atención a la salud y el bienestar integral de las y los estudiantes.***

La información recolectada sobre los 33 países de América Latina y el Caribe, hasta el 7 de julio de 2020 permite constatar que en el ámbito educativo, gran parte de las medidas tomadas, se relacionan con la suspensión de las clases presenciales en todos los niveles educativos. De dichos países, 32 suspendieron las clases presenciales y 29 mantienen una suspensión a nivel nacional (en Nicaragua no se han suspendido las clases). En el Uruguay se inició el retorno a clases en zonas rurales a partir del 22 de abril y el 29 de junio retornaron el resto de las escuelas. En San Vicente y las Granadinas se comenzó un retorno parcializado desde el 25 de mayo y en el Ecuador se retornó a clases presenciales a partir del 1 de junio. En Belice, Granada y Santa Lucía hubo un retorno parcial a las clases presenciales en junio. Hasta la fecha de la revisión, la población estudiantil afectada por estas medidas en los 32 países llegó a superar los 165 millones de estudiantes de acuerdo con la información oficial de la UNESCO. Además de interrumpir las trayectorias educativas, el cierre de las escuelas afecta la alimentación y la nutrición de la población estudiantil, especialmente en los sectores más vulnerables. En el momento de elaboración de este documento (inicios de julio), se observa que 21 de los 33 países han mantenido los programas de alimentación escolar de diversas formas. La modalidad más utilizada (13 países) es la entrega de kits de alimentos para preparar en el hogar, seguida de la provisión de almuerzos (3 países) y, en menor medida, las transferencias monetarias y la entrega de vales para alimentos. Adicionalmente, muchos estudiantes acceden a través de las escuelas a otros servicios que también se han visto interrumpidos como, por ejemplo, la entrega de anticonceptivos, servicios de salud mental o actividades recreativas. En gran parte de los países (29 de los 33) se han establecido formas de continuidad de los estudios en diversas modalidades a distancia. Entre ellos, 26 países implementaron formas de aprendizaje por Internet y 24 establecieron estrategias de aprendizaje a distancia en modalidades fuera de línea, incluidos 22 países en que se ofrece aprendizaje a distancia en ambas modalidades (fuera de línea y en línea), 4 que cuentan con modalidades exclusivamente en línea y 2 con modalidades solo fuera de línea. Entre las modalidades de aprendizaje a distancia en línea destaca el uso de plataformas virtuales de aprendizaje asincrónico, utilizadas en 18 países, en tanto que solo 4 países ofrecen clases en vivo (Bahamas, Costa Rica, Ecuador y Panamá). A su vez, entre las formas de aprendizaje a la distancia fuera de línea, 23 países realizan transmisiones de programas educativos por medios de comunicación tradicionales como la radio o la televisión. A la fecha de elaboración del documento solo 8 de los 33 países contemplan entre las medidas adoptadas para implementar las actividades de aprendizaje a distancia la entrega de dispositivos tecnológicos (Argentina, Chile, Colombia, El Salvador, Jamaica, Perú, San Vicente y las Granadinas y Uruguay). El Uruguay cuenta desde hace



varios años con una política de Estado que incluye la entrega de dispositivos (computadoras portátiles o tabletas) a la población escolar (en el marco del Plan Ceibal). Además, para llevar a cabo las actividades de aprendizaje a distancia, 14 países consideran entre sus estrategias la provisión de recursos para la capacitación de docentes, especialmente en lo referente a herramientas para el uso y manejo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Las respuestas que han implementado los diversos países, han mostrado que existen iniciativas innovadoras y prácticas prometedoras, así como importantes avances en un tiempo récord para garantizar la continuidad del aprendizaje. Además, se observa que los sistemas educativos nacionales se enfrentan a problemas y desafíos sistémicos que exigen la aplicación de estrategias a mediano y largo plazo basadas en la Agenda 2030 y el ODS 4. La Pandemia de COVID-19 exacerbó las desigualdades sociales, la inequidad y la exclusión, al tiempo que se transformó paradójicamente en una oportunidad, para el fortalecimiento de las relaciones sociales, guiadas por los sentimientos de solidaridad y colaboración en torno a la búsqueda del bien común, y también por la responsabilidad por el cuidado del otro, como una dimensión esencial del cuidado y supervivencia de uno mismo. La actual crisis ha favorecido la resignificación de nuestros vínculos sociales y a partir de ellos, la reconstrucción de identidades y del sentido de ciudadanía, incluso en una dimensión global, en torno a una noción práctica de cómo se forja el bien común en el corto plazo, a través de grandes y pequeñas acciones colectivas en el día a día, que, sin ignorar los conflictos dominantes que influyen en la división de nuestras sociedades, reconocen y promueven la cohesión como un elemento crítico para alcanzar un futuro común.

En este escenario, y dadas las próximas etapas de la pandemia y los fenómenos o procesos de crisis mundial futuros o con los cuales ya convivimos —como el cambio climático—, es cada vez más frecuente que en los discursos de actores clave, se señale:

- ***La necesidad de repensar la educación dando prioridad entre los nuevos contenidos a la preparación de las y los estudiantes para comprender la realidad, convivir y actuar en tiempos de crisis e incertidumbre,***
- ***Tomar decisiones a nivel individual y familiar e***
- ***Impulsar soluciones colectivas a desafíos urgentes que contribuyan a la transformación estructural del mundo.***

*Es ahí, donde la Universidad Nacional de Colombia a nivel nacional y la sede Palmira en particular, tienen un reto para su futuro, es decir que le compete desde los procesos de planificación de largo plazo, reconsiderar el andamiaje académico en su totalidad, dando cabida al análisis contextual de la educación de nivel global, al pensamiento complejo y crítico de la realidad social y económica, así como de manejo de la incertidumbre y el riesgo. En estas materias se requiere mayor capacidad de maniobra, frente a tales dimensiones; lo cual puede conllevar a un ejercicio más profundo de la autonomía universitaria, y por tanto de la gobernabilidad, esto, en el sentido de empoderar a las sedes*

*para que funcionando en las regiones puedan estar a tono con los avances sociales y de vanguardia, frente a decisiones estructurales inherentes al cumplimiento de su real misión.*

Esta es la esencia de la definición de educación para la ciudadanía mundial que propone la UNESCO, que **busca no solamente que las personas se empoderen individualmente, sino que se apropien y construyan sus realidades sobre la base del fortalecimiento de relaciones sociales, mediante el cuidado de sí mismas y de los demás, la empatía, el respeto y el reconocimiento de la diversidad, la amistad y la solidaridad, contribuyendo así a la convivencia y cohesión sociales, necesarias para fundar las acciones colectivas.** En este contexto de proponer una educación para ciudadanos globales la universidad, deberá liderar procesos de transformación de sus programas curriculares con la incorporación de contenidos transversales afines a todas las áreas del conocimiento y profundizando necesariamente en los énfasis de las profesiones, esto implica un acuerdo académico totalmente distinto que proyecte esa nueva ciudadanía.

Las respuestas nacionales que se han dado en materia de educación permiten identificar desafíos prioritarios a la hora de implementar medidas para proyectar la continuidad, la equidad y la inclusión educativa, mientras dure la suspensión de clases presenciales y en los procesos de reapertura de los centros educativos.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha planteado que, incluso antes de enfrentar la pandemia, la situación social en la región se estaba deteriorando, debido al **aumento de los índices de pobreza y de pobreza extrema, la persistencia de las desigualdades y un creciente descontento social.** La gobernabilidad de la universidad requiere hacer consideraciones de cambio hacia la equidad e inclusión de comunidades más vulnerables y en tal sentido modificar el andamiaje normativo, y volcar su acción institucional para atender a poblaciones vulnerables, en lo Académico, Social, Económico y Familiar. Esto requiere una renovación de las cuotas presupuestales regionales y deberá ir acompañada de mayor descentralización de las decisiones administrativas. Por tanto, los Estados, sus sistemas educativos y de protección social se ven enfrentados a estos desafíos, que constituyen un llamado específico al cumplimiento del derecho a la educación. Para ello, es indispensable contar con los recursos necesarios en la asignación y distribución presupuestal. En términos de financiamiento de la educación, un análisis inicial del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO (IIPE, 2020) muestra que la crisis provocada por la pandemia tendrá un impacto significativo en dos niveles:

- **La disminución de la inversión en educación durante la crisis, así como el costo adicional que resulte de ella, y**
- **Una esperada reducción de los recursos financieros disponibles, en el futuro para el sector educativo.**

Dada la proyección más reciente de la CEPAL (2020d) de una contracción de la actividad económica regional y de una caída promedio del 9,1% del PIB en América Latina y el Caribe, salvaguardar el financiamiento para la educación es una prioridad fundamental, para

proteger a los sistemas educativos nacionales de la exacerbación de las desigualdades en el acceso a la educación y la crisis de aprendizaje. A La Universidad Nacional, le compete liderar acciones a nivel del alto gobierno, para comprometer recursos frescos dirigidos a proyectar y preservar un sistema nacional de educación superior, que convertido en Ley de la Republica ponga en manos de la universidad el futuro de la sociedad más vulnerable, con garantía de acceso por derecho a la educación superior y no por cupos que discriminan a las regiones y a sus habitantes en particular.

De acuerdo con la UNESCO, según los datos disponibles de 25 países de la región, de no ser por la pandemia el gasto educativo habría aumentado un 3,6% de 2019 a 2020 (de 514.000 millones de dólares a 532.000 millones de dólares). Sin embargo, dada la contracción prevista del PIB en la región, la cantidad de recursos disponibles para la educación podría disminuir más del 9% tan solo en 2020. Toda vez que el impacto económico de la pandemia de COVID-19 todavía está evolucionando y que la recuperación puede llevar más tiempo, las consecuencias reales en el presupuesto, podrían observarse recién en 2021. ***Por ello, es fundamental calcular los costos de los sistemas educativos nacionales y priorizar el gasto, así como garantizar la protección de la educación como un derecho humano fundamental y aprovechar el potencial transformador de la educación, no solo para construir sistemas resilientes sino también para contribuir a la recuperación social.*** En síntesis, ***la actual pandemia de COVID-19 plantea retos importantes para la gobernabilidad de los sistemas educativos y sociales de los países de la región, que deberán abordarse de manera articulada.*** También deja lecciones valiosas acerca de lo que es realmente prioritario para la vida en comunidad. ***Estos retos y estas lecciones nos brindan hoy la posibilidad de replantearnos el propósito de la educación y su papel en el sostenimiento de la vida y la dignidad humanas, para que nadie se quede atrás.*** En otras palabras, ***al tiempo que los países examinan la mejor manera de abordar las incertidumbres y reabrir sus instituciones de enseñanza en condiciones de seguridad, esta crisis ofrece una oportunidad sin precedentes para aumentar la capacidad de recuperación de los sistemas educativos nacionales y transformarlos en sistemas equitativos e inclusivos que contribuyan al cumplimiento del compromiso colectivo asumido en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.***

## II. ASPECTOS METODOLOGICOS

EL Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario, establece: la Universidad Nacional de Colombia, adopto su Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados, en el cual se establece que el Plan Estratégico Institucional (PEI), es el instrumento del sistema de planeación, que orienta y facilita a la comunidad universitaria el ejercicio de la planeación institucional, al establecer la Visión, las Políticas, Los Ejes Estratégicos, Los Objetivos y Las Grandes Metas, que orientarán el desarrollo institucional en el largo plazo.

La construcción del Plei 2034, contempla las siguientes IV fases:

- Las Fases I y II fueron desarrolladas durante los años 2018 y 2019.
- La Fase III se desarrolló en la sede Palmira mediante la realización entre julio y septiembre de 2020 de las mesas de trabajo por cada objetivo o grupo de objetivos, para lo cual se establecieron los actores y participantes, se enviaron los oficios de invitación a participar en el proceso de formulación de los criterios clave, se diseñaron los instrumentos tipo encuesta para cada objetivo, se aplicaron las encuestas, se analizaron y se determinaron las variables clave y los direccionadores de futuro, para finalmente procesar y presentar la visión compartida de futuro. La colaboración de los actores que participaron fue trascendental ya que al no poder realizar mesas presenciales su colaboración permitió allegar los denominados Criterios de Percepción sobre el futuro para la Universidad. En el marco del análisis se pudo establecer que los actores convocados no presentaron disensos que causaran desviaciones significativas dentro del análisis.

### Mesa de Trabajo No. 6

**Objetivo 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.”***

El Desarrollo de la mesa No. 6 en la sede Palmira, fue a través de la metodología de participación de actores, que fueron convocados y diligenciaron el instrumento tipo encuesta, formulada y cuyo fin es establecer criterios de percepción aplicados al tema de referencia Objetivo No. 10

#### a. Información General de la mesa

**Fecha:** Agosto y septiembre de 2020

**Hora:** Recibo de la información diligenciada hasta septiembre 27 a las 6:00 pm.

**Enlace de Contacto:** Funcionario Verdín Mosquera Caicedo de la Oficina de Planeación.

**Líder Plei de Mesa 6:** Profesor Rodrigo Enrique Cárdenas Acevedo

**Personal de Apoyo:** Martha Lucia Trujillo Secretaria de Oficina de Planeación y Estadística para el envío de correspondencia a los actores.

**Facilitador para análisis de la información:** Estadístico, Viardin Mosquera Caicedo de la Oficina de Planeación y Estadística

**Relator:** Martha Lucia Trujillo Secretaria de Oficina de Planeación y Estadística

**b. Metodología para el desarrollo de la mesa**

**Tiempo establecido de Diseño, Aplicación y Análisis del instrumento tipo Encuesta.**

0. Selección y elaboración de invitación de actores Cinco días hábiles
1. Lectura y Análisis de Documentos por parte del líder de la mesa 6: Diez días hábiles
2. Elaboración de los formularios de encuesta en formato Google web: Dos días hábiles
3. Análisis de la información diligenciada en las Encuestas: Dos días hábiles
4. Revisión del líder Plei de los resultados de la Encuesta: Dos días hábiles
5. Socializaciones y Categorización de Variables con Apoyo de Analista de Oficina de Planeación: Cinco días hábiles.
6. Formulación escenarios: Dos días hábiles.
7. Formulación líneas de acción: Dos días hábiles.
8. Preparación del informe final: Diez días hábiles

**TOTAL: 40 días hábiles.**

Para el proceso de diligenciamiento de las encuestas se contó con la participación de 12 actores de los cuales 7 son externos y 5 son internos.

Nota: Los aspectos metodológicos como el instrumento tipo encuesta, los listados de participantes y el oficio de invitación “tipo” se incluyen al final del documento como anexos.

### III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### a. Estructuración y análisis de las problemáticas principales

##### OBJETIVO No. 10 – Mesa No. 6

Para el Desarrollo de la mesa No. 6 se presentaron diferentes obstáculos, dificultades o limitantes a saber:

- El cambio del proceso de participación de actores pensado inicialmente para hacerlo de manera presencial y luego redefinirse el mecanismo de participación, a través de contacto e invitación escrita y con la aplicación de un instrumento tipo encuesta, ocasiono la abstención de varios participantes.
- Al ser necesario analizar diversos documentos para una mejor apropiación de los conceptos específicos de que trata el Objetivo No. 10, y poderlos plasmar en un instrumento tipo encuesta, genero algunos retrasos en los tiempos de aplicación y posterior análisis de la información.
- Algunos retrasos en el diligenciamiento de la encuesta por parte de actores, lo cual dilato el proceso de análisis por parte del líder de la mesa y equipo de apoyo en la oficina de Planeación de la sede.
- Se evidencio en los actores participantes el compromiso y aprecio por la Universidad y su interés en contribuir a visualizar escenarios para su futuro desarrollo en beneficio de la región.
- Las encuestas fueron diligenciadas por personas de los sectores académico, empresarial y público, que de alguna manera, han pertenecido a la institución, son egresados o la reconocen por su calidad académica.

#### b. Acerca del uso del concepto de gobernanza o/y gobernabilidad en el contexto regional de la universidad nacional de Colombia sede palmira

**Algunas de las preocupaciones de los participantes tienen que ver entre otros con algunos de los siguientes temas:**

- Corresponde a la universidad, evaluar su funcionamiento y su interacción en relación con los actores públicos locales y regionales, así como, con actores del sector privado. Aunque es a priori en el análisis señalar una especie de baja participación de la sede en los actuales momentos de su acción institucional, también conviene señalar que en algunos momentos de su devenir la sede ha sido fundamental en sus relaciones con actores locales.
- Es pertinente señalar que para mediados de la década de los años 90's la universidad en su sede regional de Palmira, atravesaba por una crisis institucional que fue objeto de controversia por parte de los gobiernos regionales de aquel

entonces, presionando a las autoridades académicas para dar un salto cualitativo y cuantitativo, en procura de nueva oferta académica y al crecimiento de cupos para acceso a estos nuevos programas, pasando de dos programas curriculares de pregrado, a siete programas y crecimiento a dos facultades. Esta decisión mejoró las relaciones interinstitucionales con los actores sociales públicos y privados de la región. Hoy, 25 años después, la sede debe revisar de nuevo su articulación y relacionamiento con el sector público y privado de tal manera que le permita intervenir en las decisiones locales y regionales de política pública y de acciones de participación social y empresarial.

- Dado que el Estado pierde su papel rector con respecto al desarrollo de la sociedad y a la regularización de la vida pública; de otro lado, tiene que interactuar con nuevos actores públicos y privados, nacionales e internacionales. La sede Palmira, no ha sido ajena a estas circunstancias por el debilitamiento de la acción académica son solo siete programas de pregrado y algunos otros de posgrado, que de todas maneras no logran incidir suficientemente en las decisiones de política pública gubernamental y con una baja participación en los centros de poder y donde se toman las decisiones regionales del suroccidente del país. En tal sentido, la gobernanza de la sede no logra incidir en las acciones gubernamentales, ni logra contribuir significativamente en el estado actual del desarrollo local. Este liderazgo regional ha sido más visible por parte de la Universidad del Valle que en el departamento cuenta con sedes en municipios como Cali, Palmira, Buga, Buenaventura, Tuluá y Cartago y su accesibilidad estudiantil supera los treinta mil estudiantes de solo pregrado.
- Se requiere entonces, mejorar la gobernabilidad de la universidad de tal manera, que la institución pueda, no solo participar, sino incidir en la sociedad con el propósito de contribuir a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos en la región.
- La universidad debe considerar, no sólo la calidad de la gestión como institución pública: eficiencia, eficacia y transparencia pública, sino también de evaluar la capacidad de su gestión de actuar según los principios democráticos y demandar de los gobiernos y entes públicos y privados, mayor compromiso para el logro conjunto de resultados en beneficio del colectivo regional.
- Es cada vez más frecuente, que en los discursos de actores clave regionales se señale: La necesidad de repensar la educación que ofrece la universidad, dando prioridad entre los nuevos contenidos a la preparación de las y los estudiantes para comprender la realidad, convivir y actuar en tiempos de crisis e incertidumbre, que ayuden a tomar decisiones a nivel individual y familiar, cComo también, a impulsar



soluciones colectivas a desafíos urgentes que contribuyan a la transformación estructural y sostenible de la región.

- Para disponer de credibilidad regional y nacional, la universidad debe responder a algunos aspectos de buena gobernabilidad en respuesta a exigencias de organismos internacionales. Hay que notar, en este sentido que la universidad aplique criterios de la gobernabilidad tratando de proponer reformas sobre las que ya trabaja: Rendición Pública y Permanente de Cuentas, transparencia en los asuntos públicos que maneja tales como contratos, asesorías al alto gobierno, lucha contra la corrupción, aplicación pertinente de los recursos públicos en materia de desarrollo científico y tecnológico con impacto social positivo, fortalecer la organización administrativa y financiera, y fortalecer el gobierno universitario, con mayor participación de actores internos y externos.
- Así las cosas, la universidad posee los elementos normativos y constitucionales para recomponer sus aspectos técnicos y de gestión, que le permitan acercarse con suficiente fuerza a los órganos de gobierno regionales, así como al sector privado para validar su acción institucional. De igual manera, deberá emprender mayor articulación con la sociedad en el vasto territorio del suroccidente del país, teniendo en cuenta su experiencia y capacidad, así como el profundo conocimiento de las expresiones de la cultura regional.
- La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha planteado que, incluso antes de enfrentar la pandemia, la situación social en la región se estaba deteriorando, debido al ***aumento de los índices de pobreza y de pobreza extrema, la persistencia de las desigualdades y un creciente descontento social.***

### c. Identificación y análisis de tendencias

En el marco del objetivo No. 10 es posible considerar las siguientes variables de inercia o de ruptura que permitan a los actores participantes, al líder Plei y a los funcionarios de apoyo por parte de la Oficina de Planeación y Estadística de la sede, canalizar las variables y los escenarios a proponer: Aspectos como:

- La articulación con los actores locales y regionales públicos y privados,
- La contribución a la definición de políticas, para fortalecer el tejido Social, Educativo, Gubernamental y Empresarial,
- La consolidación de los programas académicos actuales y nuevos que permitan el relacionamiento directo, con los diferentes sectores para armonizar las necesidades Científicas, Tecnológicas, Sociales y Culturales, que demanda la región.
- Evaluación del funcionamiento institucional y su interacción con relación a los actores Públicos, Sociales y Privados.
- Repensar la educación que ofrece la universidad, dando prioridad entre los nuevos contenidos, a la preparación de las y los estudiantes para comprender la realidad,



convivir y actuar en tiempos de crisis e incertidumbre, que ayuden a tomar decisiones a nivel individual y familiar.

- Participación en los escenarios de poder y de decisión con el fin de armonizar las acciones de los entes gubernamentales y privados en pro del beneficio colectivo, social y económico de la región.
- Considerar la calidad de la gestión institucional en materia de eficacia, eficiencia y transparencia, sino también de evaluar su capacidad de actuar frente a los actores regionales y demandar de ellos mayor compromiso en el logro de resultados conjuntos de beneficio colectivo regional.
- Definición de escenarios futuros de desarrollo institucional que permitan a la universidad configurar estructuras académico administrativas flexibles en el fortalecimiento de sus fines misionales y en el gobierno de la institución, y poder corresponder a los requerimientos de los entes regionales.
- Fortalecer los mecanismos de gobernabilidad: Rendición pública y permanente de cuentas, transparencia en asuntos públicos como contratos, asesorías al alto gobierno, lucha contra la corrupción, aplicación pertinente de los recursos públicos en materia de desarrollo científico y tecnológico con impacto social positivo.
- Fortalecer la organización administrativa y financiera, y fortalecer el gobierno universitario, con mayor participación de actores internos y externos.
- Aplicar los elementos normativos y constitucionales, para recomponer los aspectos técnicos y de gestión, que le permitan acercarse con suficiente fuerza a los órganos de gobierno regionales, así como al sector privado, para validar su acción institucional.
- Empezar mayor articulación con la sociedad, en el vasto territorio del suroccidente del país, teniendo en cuenta su experiencia y capacidad, así como el profundo conocimiento de las expresiones de la cultura regional.

### **En Conclusión:**

1. La sede Palmira, posee los elementos normativos y constitucionales para recomponer sus aspectos técnicos y de gestión, que le permitan acercarse con suficiente fuerza a los órganos de gobierno regionales, así como al sector privado para validar su acción institucional.
2. La sede Palmira, deberá emprender mayor articulación con la sociedad en el vasto territorio del suroccidente del país, teniendo en cuenta su experiencia y capacidad, así como el profundo conocimiento de las expresiones de la cultura regional.
3. La sede Palmira, deberá considerar frente a los mecanismos de gobernabilidad la alarmante situación de pobreza y pobreza extrema, la persistencia de las desigualdades y el descontento social regional, según lo indica la CEPAL.

### **DESAFIOS**

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha planteado que, incluso antes de enfrentar la pandemia, la situación social en la región se estaba deteriorando, debido al **aumento de los índices de pobreza y de pobreza extrema, la persistencia de las desigualdades y un creciente descontento social**. La sede Palmira se verá abocada a enfrentar situaciones de disminución en materia de recursos financieros para los años venideros, afectando esto su gobernabilidad, así:

- **La Disminución de la inversión en educación durante la crisis, así como el costo adicional que resulte de ella, y**
- **Una esperada reducción de los recursos financieros disponibles en el futuro para el sector educativo.**
- **la actual pandemia de COVID-19 plantea retos importantes para la gobernabilidad de los sistemas educativos y sociales de los países de la región, que deberán abordarse de manera articulada.**
- **La gobernabilidad de la universidad requiere hacer consideraciones de cambio hacia la equidad e inclusión de comunidades más vulnerables y en tal sentido modificar el andamiaje normativo, y volcar su acción institucional para atender a poblaciones vulnerables en lo académico, social, económico y familiar.**

**d. Identificación de variables claves**

Con base en el diseño metodológico de la mesa de trabajo para el Objetivo No.10, se identifican variables claves, tanto internas y externas. Para su descripción de las problemáticas y tendencias desarrolladas, que hacen parte de los documentos de diagnóstico, tales variables son descritas como los factores determinantes involucrados para que el objetivo No 10 se pueda lograr. Las variables determinadas a través de la encuesta desarrollada por los participantes de la mesa No.6 se presentan a continuación:

**VARIABLES Y DIMENSIONES EN GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA**

No.	VARIABLE CLAVE	DEFINICION	ACTOR SOCIAL APORTANTE DE LA VARIABLE
1	Equidad e Inclusión Social con participación comunitaria	Frente a los desafíos que plantea las entidades internacionales acerca de la educación, es necesario repensar los procesos misionales en el sentido e vincularlos a los sectores más vulnerables en lo académico, social, económico y familiar.	Empresario Servi Agro SAS
2	Calidad y Pertinencia	Ayudar a la construcción de la nación formando profesionales íntegros, éticos, responsables y comprometidos con la construcción de una sociedad mejor, presentando propuestas y soluciones a los problemas que aquejan a la sociedad Y la región.	Universidad Nacional de Colombia-Sede Palmira

3	Interdisciplinariedad e Intersectorialidad	A partir de una jerarquía institucional conformada por las autoridades académicas, representantes del gobierno y la comunidad estudiantil con conocimiento y causa de las diferentes problemáticas, se abordan las diferentes situaciones académicas, sociales, comportamentales, económicas y de nación.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
4	Formación Integral y Responsabilidad Social Institucional  Continúa 4...	<p>La universidad contribuye a la formación de ciudadanos socialmente responsables y comprometidos con la comunidad y la nación, a partir de la generación de conocimiento y nuevas formas de hacer las cosas y abordar las situaciones problemáticas regionales.</p> <p>La universidad debe responder a sus fines misionales bajo los parámetros de la ética, la inclusión social, el respeto a la diversidad étnica, al medio ambiente y al desarrollo económico, científico, social y cultural del país. Todo dentro de los retos que exige el contexto global actual de incertidumbre en el orden económico, político, social, ambiental y cultural.</p>	<p>Universidad Nacional de Colombia sede Palmira</p> <p>Universidad Nacional de Colombia sede Palmira</p>
5	Compromiso Social y Visión de un País Mejor	<p>La Universidad Nacional de Colombia transmite una especie de ADN que distingue a sus estudiantes con los de otras instituciones, especialmente de entidades privadas, ya que estos son formados integralmente y con alta sensibilidad social, son capaces de identificar las necesidades de diversos grupos que integran la sociedad colombiana, que llevan respuestas innovadoras y respetan el recurso del medio ambiente, para generar procesos sostenibles. El compromiso social de la universidad con los egresados también es evidente, y el hecho de realizar seguimiento a la ubicación laboral, está asociado a su formación, sus expectativas, necesidades de ampliar los conocimientos en temas específicos, redes de conocimiento y oferta en bolsas de empleo, etc. Para contribuir a hacer de Colombia un País mejor.</p> <p>Los estudiantes de la Universidad Nacional salen de su minoría de edad, en el sentido de Kant y Michel Foucault. Nos entregan lo más mal preparado de la sociedad y debemos convertirlos en científicos de alto nivel. Hombres y mujeres útiles a la sociedad. Esto evidencia la Responsabilidad Social de la universidad frente a los estudiantes.</p>	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
6	Conciencia Ética y Uso de los Recursos Públicos	La universidad debe velar por la implementación de estrategias de apoyo nacional e internacional, de organismos público y privados, y generar mayor conciencia ética, en la distribución y uso de los recursos que son desperdiciados en la gestión.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
		La formación que la universidad imparte,	

7	Formación y Gobernabilidad publico privada	además de aportar al desarrollo personal y profesional, debe aprovecharse para incidir en la formación de elites empresariales que al desempeñar funciones públicas y privadas lo realicen con eficiencia profesional y contribuyan al fortalecimiento del tejido social y empresarial.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
8	Cooperación para la integración y el liderazgo institucional	La universidad está llamada a promover valores hacia el trabajo cooperativo y colectivo, que redunde en minimizar las formas del conflicto Social.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
9	Valores Institucionales y Regulación Universitaria	Existen una serie de valores en el estatuto general que son los que priman a la hora de dirimir conflictos, como el Respeto, el Diálogo, la Equidad. Pero también se han aprobado los Estatutos docente, Estudiantil y de Empleado Públicos, que sirve de marco para definir situaciones que se presenten en el ejercicio de su ejecución. La universidad debe afianzar la democracia y apoyada en valores institucionales regular sus órganos de gobierno, de manera que en su ejercicio se ejerza la gobernabilidad interna sin menoscabo ni despilfarro de recursos frente a las exigencias de algunos miembros de la comunidad académica.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
10	Autonomía y Gobernabilidad Universitaria	La Universidad Nacional, como la primera Universidad Pública del país, tiene Autonomía, de acuerdo con la Constitución Colombiana. Se compone de un Consejo Superior quien es el colegiado que toma las decisiones en la Unal. Este órgano designa al Rector de la Universidad por períodos de 3 años. La Universidad está conformada por 9 Sedes, 4 andinas con Vicerrector, La sede de la Paz y 4 de fronteras con Director de Sede. La Universidad tiene autonomía para decretar sus propias normas, siendo el principal el Estatuto General, que es como la constitución de la Universidad. Cada Sede Andina Tiene Facultades, que a su vez se dividen en Unidades Básicas de Gestión Académica y Administrativa, denominados anteriormente como Departamentos, al cual se adscriben los programas curriculares. Los profesores se adscriben a las Unidades Básicas. En la universidad los estudiantes representan su razón de ser institucional, de ahí la importancia de que los procesos misionales estén claramente definidos y encaminados a su formación y desarrollo integral, para ellos y para bien de la sociedad.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
		Es pertinente comprender que la universidad es un todo organizado y con arreglo a fines. Y que cada miembro de su comunidad cumple un rol importante para la institución, la sociedad y el país en general.	

11	Organización Académica y Estructura de Soporte Administrativo	<p>Por tanto, las dificultades y posibles divisiones entre cuerpos de gobierno, funcionarios y docentes van en detrimento de la gobernanza interna, fomentando el conflicto, el resentimiento y el desestímulo de aquellos sectores radicalizados.</p> <p>Se alcanza a percibir en algunos espacios el desprecio, el desconocimiento y el irrespeto de algunos docentes y estudiantes por las funciones administrativas, sin embargo son este estamento el que apoya y soporta todo el quehacer de la academia.</p>	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
12	Fines del Gobierno Universitario y Alcance de los Objetivos	La gobernabilidad se alcanza, efectivamente, cuando se logran los objetivos institucionales de formación, investigación y extensión, proceso a cargo del cuerpo docente y de toda la estructura organizativa.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
13	Democracia Participativa y Políticas de Desarrollo	<p>En la universidad existen cargos que deben atender las personas designadas para ocuparlos, siendo el principal cargo el de Rector. Este a su vez designa y nombra sus Vicerrectores Nacionales y de Sede, como también los directores de oficinas nacionales estratégicas. En algunos casos se estipula los requisitos que debe cumplir el designado a cada cargo, siendo necesario en algunos de ellos ser docente en carrera profesoral. A otros solo se les exige ser profesionales, o técnicos o tecnólogos, dependiendo de cada cargo, esto se encuentra en el Manual de funciones. Existen también una serie de normas y estatutos que rigen el actuar y accionar de cada servidor. En los colegiados nacionales o de sedes, se cuenta con algunos cargos que se seleccionan por votación, como son los representantes profesorales y estudiantiles. Estos voceros, se encargan de velar por la reivindicación de los derechos de sus representados. Desde estos cuerpos se planifican las políticas de desarrollo institucional, enmarcadas en la regulación existente emanada del gobierno nacional y de sus propios estatutos y normas. Desde este punto de vista se garantiza la gobernabilidad institucional.</p>	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
14	Autonomía, Responsabilidad y Autosostenibilidad	<p>La Universidad está llamada a realizar su ejercicio en el marco de la autonomía que le concede la Ley y a actuar con responsabilidad con la sociedad que la utiliza, y también con el medio ambiente que afecta. La Universidad cumple su papel, ya que en su acción busca el equilibrio para que utilicen sus servicios con equidad. Los estudiantes pagan su matrícula de acuerdo a la condición socioeconómica de su grupo familiar, el cual le define su PBM=Puntaje Básico de Matrícula, que le sirve no solamente para cancelar su matrícula, sino para acceder a los beneficios y apoyos que la</p>	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira

		Universidad brinda a sus estudiantes, para que los estudiantes de bajos recursos acceda a estos beneficios con prioridad.	
15	Diferenciación y construcción Social	Frente a un mundo global e incierto y de cambios constantes, es responsabilidad de la universidad formar personas que desarrollen su propio proceso de aprendizaje diferencial y autónomo, de manera exitosa, y a la vez que puedan aplicar sus conocimientos en generar oportunidades innovadoras a la sociedad. El esquema de formar, para que un profesional salga a desempeñar un cargo en la empresa privada y sea solo un empleado del aparato productivos, se debe renovar y permitir que cada nuevo profesional sea un agente de cambio y transformación social y que le aporte a la sociedad en la construcción del tejido no solo social, sino familiar, económico, cultural y empresarial.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
16	Formación Integral y Sostenibilidad Ambiental	La Universidad tiene claramente definidas sus funciones Misionales; de Formación, Investigación y Difusión de resultados o extensión de sus conocimientos alcanzados. Una consideración importante sugiere ajustar su misión e incluir procesos de Innovación y el Respeto por el cuidado del Medio Ambiente y Conservación de la Biodiversidad.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
17	Regulación Institucional y Fortalecimiento Financiero	Para asegurar mayor gobernabilidad y /o gobernanza, la Universidad debe impulsar con innovación e inventiva, la consecución de mayores recursos que coadyuven al cubrimiento de su funcionamiento, y luego, incentivar a sus directivos y docentes a participar en la consecución de recursos de fuentes de financiación externas que sirvan para complementar sus procesos de formación y no la alejen de sus fines misionales, por estar en la búsqueda de fuentes de financiación.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
18	Gestión Pertinente y Eficiente	El modelo colegial es apropiado para la Universidad Nacional, ya que tiene una mayor utilidad en trabajos no programados, en medios más intelectuales y en trabajos que permitan una mayor libertad y responsabilidad de su comunidad, ya que privilegia el trabajo en equipo, se intenta conseguir un grupo de personas que trabaje conjuntamente para la consecución de una finalidad común. Por lo cual los empleados o trabajadores deben tener una cuota alta de responsabilidad. Este modelo empezó a tener un uso generalizado en los laboratorios de investigación y ambientes laborales similares.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
19	Liderazgo Institucional para el Fortalecimiento de Políticas de Desarrollo	Es el modo en que los gobernantes y los gobernados se relacionan y participan en la toma de decisiones, una suma de gobierno y confianza. Por tanto, en un medio como la Universidad Nacional se debe considerar que	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira

		debe contar con un gran liderazgo de parte de sus directivos transitorios, los cuales generan propuestas de políticas de desarrollo y las comparten con la comunidad universitaria, así como también, vincular a los actores regionales. para que se apropien de ellas y se lleven a su realización.	
20	Autonomía, Legitimidad y Gobierno Propio	Las Universidades son entes autónomos que se autogobiernan para la consecución de sus fines misionales. Lógicamente la selección de un Rector debe contar con algunos mecanismos de participación y selección de aquellos que aspiren a ser los encargados de dirigirla. Esto es lo que ha generado en las últimas elecciones una especie de debates electorales no correctos en una entidad de educación pública superior como lo es la principal universidad del país. Y se han observado alianzas de apoyo y especies de "campañas" con grupos de colaboración y alianzas no propias del quehacer universitario.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira
21	Compromiso Institucional y Equidad Presupuestal	El modelo de las universidades latinoamericanas no ha estado por fuera de los diseños económicos e institucionales que han venido avanzando hacia un proceso de liberación económica, adopción de modelos como la Nueva Gerencia Pública y la Gobernanza, así como el fortalecimiento entre la administración pública, la sociedad civil y el sector empresarial del país. En este sentido el desarrollo de las universidades, especialmente las públicas, está ajustado a las exigencias de los organismos multilaterales como el Banco Mundial.	Universidad Nacional de Colombia sede Palmira

#### e. Categorización de variables claves y su priorización

Luego de la identificación y socialización de las variables tanto internas como externas, mediante un trabajo conjunto entre los actores de la mesa, se realizó una categorización de variables con el fin de identificar grandes grupos de categorías, que compartieran características similares y permitieran englobar la totalidad de las variables tanto internas como externas, llegándose a las siguientes tres (3) propuestas de categorización

<b>CATEGORIA 1</b>	Gobernabilidad Académica y Social de la UNAL sede Palmira, articulada frente a los retos del Suroccidente del País.
<b>CATEGORIA 2</b>	Equidad e Inclusión de Comunidades más Vulnerables con base en un ambicioso cambio normativo, que permita atender sus

	requerimientos en lo Académico, Social, Económico y Familiar.
<b>CATEGORIA 3</b>	Autonomía y Responsabilidad de la UNAL sede Palmira con enfoque de Sostenibilidad.

**f. Formulación de escenarios de futuro**

Al considerar los criterios de percepción que fueron consignados por los actores participantes a través del instrumento tipo encuesta desarrollado en la mesa, y teniendo en cuenta que en la actividad de categorización surgieron más de dos (2) categorías, el líder Plei y los funcionarios de apoyo de la Oficina de Planeación y Estadística de sede, procedieron en consenso a una priorización entre las tres (3) categorías propuestas, con el objetivo de definir solamente dos (2) categorías principales, que pasarán a convertirse en los ejes X y Y del lienzo para la definición de los escenarios.

En tal sentido las dos (2) categorías priorizadas fueron:

- Gobernabilidad Académica y Social de la UNAL sede Palmira, articulada frente a los retos del Suroccidente del País.
- Equidad e Inclusión de Comunidades más Vulnerables con base en un ambicioso cambio normativo, que permita atender a sus requerimientos en lo Académico, Social, Económico y Familiar.

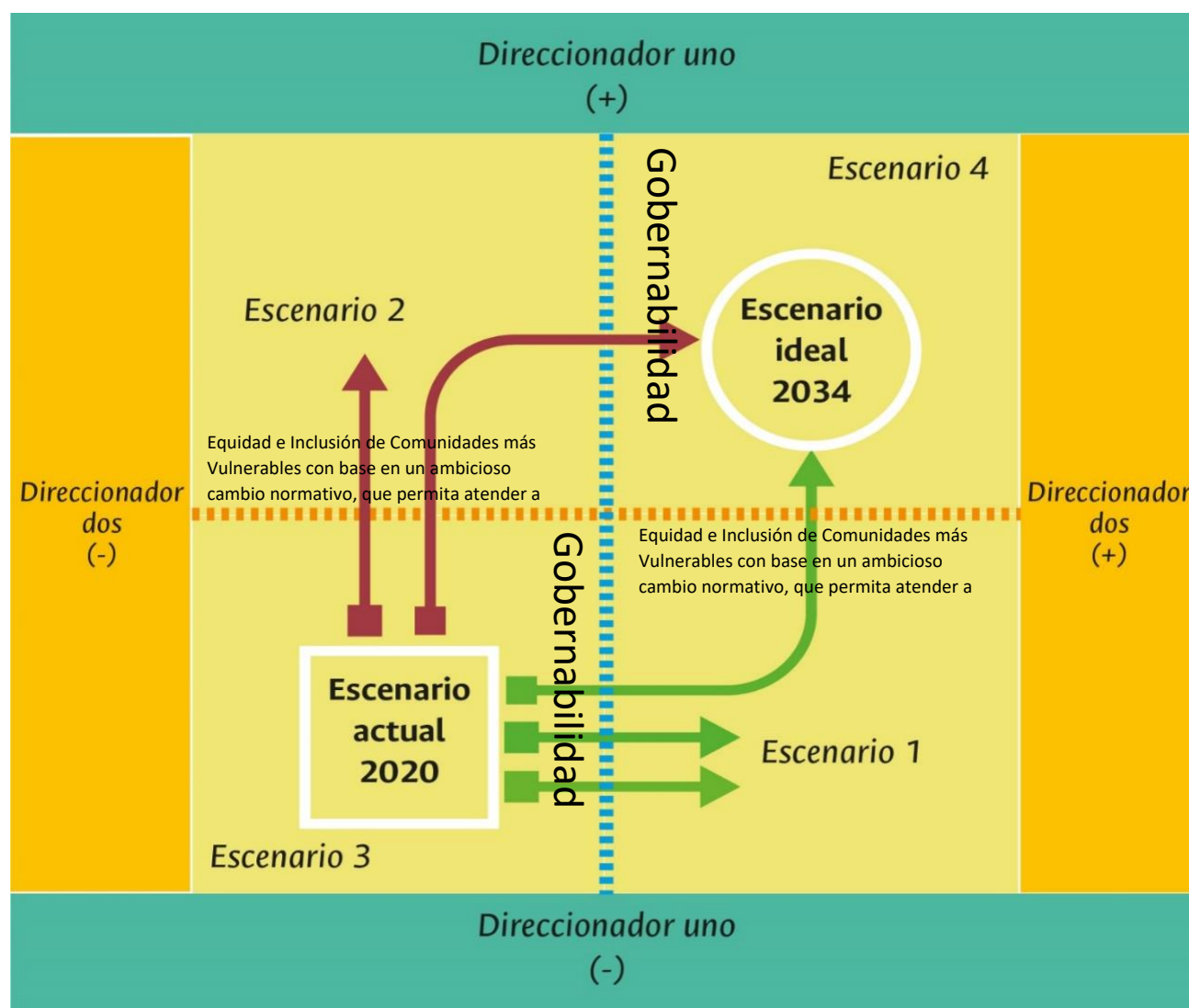
Posterior a la identificación de dos (2) categorías principales, el líder Plei de la mesa y el equipo de la Oficina de Planeación y Estadística de Sede, procedieron a postular escenarios futuros que permitan materializar, volver realidad los objetivos propuestos por los actores participantes. Para facilitar esta actividad, se utilizó el lienzo “Definición de escenarios”

La construcción de los escenarios fue el resultado de la combinación de las dos (2) categorías priorizadas, definiéndose de esta manera cada uno de los ejes del plano cartesiano. Se supone que para un horizonte determinado cada categoría priorizada puede tomar un excelente o deficiente comportamiento representando con un signo positivo (+) la situación de excelencia y con un signo negativo (-) la situación de deficiencia.

Teniendo como base esta definición se combinan las diferentes posibilidades donde las dos categorías priorizadas, pueden presentar al año 2034 un comportamiento favorable o desfavorable. En ese orden de ideas, tomando como base la combinación del comportamiento de estas dos categorías, se pueden establecer cuatro imágenes de futuro (**Ver figura 3. Construcción de escenarios de futuro**), en las cuales se podría encontrar la Sede Palmira 2034.



Es importante señalar, que el excelente comportamiento de las dos categorías positivas (Combinación + +) genera como producto el escenario deseable o escenario apuesta ideal al cual debería llegar la Sede Palmira. Los demás escenarios descritos por los actores participantes constituyen escenarios alternos (combinaciones (+ -), (- +) y (- -)), que representan escenarios menos favorables, pero posibles por la configuración de las categorías.



**FIGURA 1. CONSTRUCCION DE ESCENARIOS DE FUTURO**

**CATEGORIA 1:** Gobernabilidad Académica y Social de la UNAL sede Palmira, articulada frente a los retos del Suroccidente del País.

**CATEGORIA 2:** Equidad e Inclusión de Comunidades más Vulnerables con base en un ambicioso cambio normativo, que permita atender sus requerimientos en lo Académico, Social, Económico y Familiar.

A continuación, se presenta la consolidación del escenario apuesta para la Sede Palmira al año 2034, formulado a partir de los criterios de percepción aportados por los participantes de la mesa de trabajo No.6:

**ESCENARIO APUESTA (+ +) “GOBERNABILIDAD ACADEMICA Y SOCIAL DE LA UNAL PALMIRA, ARTICULADA FRENTE A LOS RETOS DEL SUROCCIDENTE DEL PAIS.**

*Estamos en el año 2034, y la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira, ha consolidado su oferta académica a través de importantes programas de pregrado y posgrado en diferentes campos del conocimiento, que le han permitido desarrollar su acción institucional a nivel local y regional en un ambiente de articulación con los diferentes sectores públicos y privados, que tienen preeminencia en el Suroccidente del País. Este desarrollo le ha sido posible a la sede, gracias al cambio organizacional planeado con enfoque de equidad que ha llevado a cabo no solo la Universidad a nivel nacional, sino, la Sede Palmira en particular. Llama positivamente la atención el hecho de contar con una estructura organizacional de carácter orgánico y flexible conformada por autoridades académicas y administrativas de alto nivel, conocedores de las potencialidades del territorio y por tanto, han logrado responder al reto planteado por los organismos nacionales e internacionales en relación con la atención a un importante sector de la población que ha vivido dificultades históricas de orden social en la región, ya que para los años 2020 y siguientes habían aumentado los índices de pobreza y de pobreza extrema, la persistencia de las desigualdades y un creciente descontento social. La sede Palmira, se vio abocada a enfrentar situaciones de disminución de recursos financieros para los años subsiguientes a la pandemia del año 2020, pero a pesar de ello, logro desplegar una apuesta estratégica institucional sin precedentes, destacándose para mantener su gobernabilidad, el ejercicio de su autonomía con responsabilidad y sostenibilidad.*

*Gracias al enfoque futurista desplegado a lo largo de estos tres lustros, logro asimilar con mucho dinamismo la disminución de los recursos de inversión que afecto a la educación en los siguientes años de la post pandemia, pudiendo sustentar estos retos sin afectar su gobernabilidad frente al sistema de educación superior, el cual pudo abordar de manera articulada con sus pares regionales, frente a los cuales propuso e implemento mecanismos de regulación, transformación y cambio, que la han llevado a liderar los requerimientos de formación y atención de las comunidades más vulnerables con programas académicos más pertinentes, incluyentes, descentralizados y con enfoque social. Este ejercicio de Autonomía*

*socialmente responsable, le ha valido importantes reconocimientos a nivel nacional y de entidades internacionales como la UNESCO.*

*Para ello, ha sido fundamental mantener controlados los costos de sus programas académicos y priorizar el gasto, así como garantizar la protección al estudiante una vez ha logrado acceder a la universidad, preservando este derecho fundamental y aprovechar el potencial transformador que logran los jóvenes con la formación que reciben en sus distintos campus regionales del Centro, Norte y Sur de la macro región del suroccidente del país. En síntesis, estos retos importantes para la gobernabilidad de la sede Palmira a nivel académico y sociales y de toda la región han sido atendidos merced a su estrategia de articulación regional. También deja lecciones valiosas acerca de lo que realmente ha sido prioritario para la vida en comunidad. “Estos retos y estas lecciones nos brindan hoy la posibilidad de replantearnos el propósito de la educación y su papel en el sostenimiento de la vida y la dignidad humanas, para que nadie se quede atrás”. Recalco un importante directivo de la sede Palmira.*

*En otras palabras, al tiempo que los países y sus gobiernos examinan la mejor manera de abordar las incertidumbres en condiciones de seguridad, cuando se presentan las crisis emergen oportunidades sin precedentes para aumentar la capacidad de recuperación y la gobernabilidad de las instituciones y transformarlas en sistemas equitativos e inclusivos que contribuyan al cumplimiento del compromiso colectivo que fue propuesto en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.*

De igual manera, el dinamismo institucional de la sede Palmira, conformada por sus autoridades académicas, representantes del gobierno regional y la comunidad estudiantil, han sido valiosos para la región, gracias al conocimiento de las diferentes problemáticas, que siempre abordan con el sentido colaborativo que los ha distinguido como institución pública. En razón a ello, han logrado impulsar proyectos de impacto regional, para aprovechar la enorme riqueza de sus suelos, considerados los mejores del país, como también el aprovechamiento de sus distintos pisos térmicos, que han sabido aprovechar para la transformación agrícola y agroindustrial. Además, han incursionado en industrias de base tecnológica, con la llegada de sistemas de desarrollo agrícola con uso de la nanotecnología, los sistemas de producción de energías limpias, los sistemas satelitales de detección del cambio en las condiciones del clima, el desarrollo del ecosistema de innovación de la región suroccidental, así como la apertura a la inversión extranjera especialmente para la conformación de ecosistemas de desarrollo productivo ubicados estratégicamente a lo largo y ancho del territorio. En estos desarrollos, la sede Palmira ha sido fundamental para participar, acompañar y proponer los proyectos que han transformado la región.

A continuación, se presentan los demás escenarios descritos por los actores participantes, es decir, los escenarios alternos, que representan escenarios posibles, pero menos favorables correspondiente a las combinaciones de las demás categorías: (+ -), (- +) y (- -).

**ESCENARIO ACTUAL (- -) “AUTONOMIA RESTRINGIDA Y GOBERNABILIDAD CUESTIONADA”**

Las Universidades son entes autónomos que se autogobiernan para la consecución de sus fines misionales. Esta lógica de gobernabilidad, buen gobierno, autonomía con responsabilidad y demás características de la gobernabilidad institucional, características del ejercicio democrático en la Universidad Nacional de Colombia, ha sido recurrentemente resquebrajada en los procesos de designación del Rector (a). Aunque, es pertinente que en el proceso mismo se requiera de algunos mecanismos de acompañamiento, participación y selección para que aquellos aspirantes a esta alta dignidad de la universidad puedan ser elegidos. Sin embargo, esto se ha visto desdibujado por la incursión en prácticas electoreras, como los comités de debate, grupo de apoyo a los aspirantes, campañas sucias, publicidad engañosa, etc., no adecuados para una institución de educación pública de la importancia de la Universidad Nacional de Colombia.

De ahí, la importancia de que la universidad deba afianzar la democracia y apoyada en valores institucionales regular sus órganos de gobierno, de manera que, en su ejercicio de gobernabilidad, la misma pueda ser ejercida internamente, sin menoscabo de los valores institucionales, la ética y la democracia participativa e incluyente, sin despilfarro de recursos frente a las exigencias y abusos de algunos miembros de la comunidad académica. Es decir, un ejercicio socialmente responsable.

Nota: Los escenarios (- +) y (+ -) no han sido considerados suficientemente por los actores participantes en esta mesa de trabajo #6. Por tal razón, no serán desarrollados.

#### **g. Formulación de líneas de acción**

Los participantes en la mesa de trabajo No. 6 aportaron algunos retos para ser desarrollados por la Sede Palmira, los cuales en la medida que puedan ser implementados podrán convertir en realidad, la aspiración de contar con Gobernabilidad Académica y Social de la UNAL sede Palmira, articulada frente a los retos del Suroccidente del País. De la misma manera que la sede pueda actuar con equidad e Inclusión de comunidades más vulnerables con base en un ambicioso cambio normativo, que permita atender sus requerimientos en lo Académico, Social, Económico y Familiar.

Para visualizar estas posibilidades, es fundamental desplegar algunas líneas de acción, consideradas como estrategias que ayuden a trazar la ruta de desarrollo institucional en el corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se describen las líneas de acción a manera de programas, proyectos, iniciativas y/o acciones concretas para alcanzar el escenario apuesta para la sede Palmira al año 2034.

**LINEAS DE ACCION 2021 – 2034 UNAL SEDE PALMIRA**

TRienio	VIGENCIA	PROGRAMAS, PROYECTOS, INICIATIVAS Y/O ACCIONES
2019 -2021	2021	Consolidar el plan de acción de sede del actual trienio, en ejecución.
2022 - 2024	2022	Articular la acción institucional con los actores locales y regionales públicos y privados.
	2023	Contribuir de manera conjunta junto a los actores locales y regionales, en cuanto a la definición de políticas públicas para fortalecer el tejido social, educativo, gubernamental y empresarial de la región.
	2024	Consolidar la gobernabilidad académica en cuanto a programas académicos actuales y otros nuevos, con el fin de definir los temas de relacionamiento directo con actores sectoriales para armonizar las necesidades en el campo científico, tecnológico, social y cultural que demanda la región.
	2025	Evaluar y ajustar la normatividad con el fin de hacerla funcional para que la universidad pueda desarrollar su acción institucional y articularse con los actores públicos, sociales y privados.
	2026	Repensar la oferta educativa de la universidad, dando prioridad entre los nuevos contenidos a la preparación de las y los estudiantes para comprender la realidad, convivir y actuar en tiempos de crisis e incertidumbre, y que tales enfoques ayuden a tomar mejores decisiones a nivel individual, colectivo y familiar.
2025 – 2027	2027	Participar decididamente, en los escenarios de poder y de decisión con el fin de armonizar las acciones de los entes gubernamentales y privados en pro del beneficio colectivo, social y económico de la región.
2028 - 2030	2028	Considerar la calidad de la gestión institucional en materia de eficacia, eficiencia y transparencia, además de, evaluar su capacidad de actuar frente a los actores regionales y demandar de ellos mayor compromiso en el logro de resultados conjuntos de beneficio colectivo regional.

	<b>2029</b>	Definir la participación de la universidad en los escenarios futuros de desarrollo institucional que permitan configurar estructuras académico administrativas flexibles, para el fortalecimiento de sus fines misionales, y en el gobierno de la institución para corresponder a los requerimientos de la sociedad y de los entes regionales.
	<b>2030</b>	Continuar con el fortalecimiento de los mecanismos de Rendición pública y permanente de cuentas, transparencia en asuntos públicos tales como: contratos, asesorías al alto gobierno, lucha contra la corrupción, aplicación pertinente de los recursos públicos en materia de desarrollo científico y tecnológico con impacto social positivo. Esto con el fin de afianzar la Gobernabilidad Institucional de la sede Palmira.
<b>2031 - 2033</b>	<b>2031</b>	Fortalecer la organización administrativa y financiera, y el gobierno universitario con mayor participación de actores internos y externos. Esta acción permite la gobernabilidad institución y acrecienta la democracia participativa en la sede.
	<b>2032</b>	Aplicar los elementos normativos y constitucionales para recomponer los aspectos técnicos y de gestión, que le permitan acercarse con suficiente fuerza a los órganos de gobierno regionales, así como al sector privado para validar su acción institucional.
	<b>2033</b>	Continuar con la articulación con la sociedad regional, en el vasto territorio del suroccidente del país, teniendo en cuenta la experiencia y capacidad de la sede Palmira, así como, el profundo conocimiento de las expresiones de la cultura regional.
	<b>2034</b>	La sede Palmira, poseerá los elementos normativos, legales y constitucionales para atender con suficiencia técnica y de gestión, a los requerimientos de la sociedad, y podrá acercarse con suficiente fuerza a los órganos de gobierno regionales, y del sector privado, con quienes lidera el desarrollo regional. En tal sentido, su gobernabilidad le valdrá el reconocimiento del conjunto de la sociedad de la región suroccidental del país.

## IV. DISENSOS

En esta sección se relacionan las principales divergencias, discrepancias, desavenencias o desacuerdos representados a lo largo del ejercicio con los diferentes actores que participaron en la mesa No.6. Se trata de un ejercicio analítico que permite destacar el disenso, como un punto de partida para la construcción de una planeación y una visión estratégica de la Universidad, al reconocer el conflicto y las posturas opuestas, en diversos temas abordados dentro del objetivo estratégico No.10.

Más que mostrar posturas contrarias, entre los actores participantes de la mesa No.6, el líder del equipo PLEI de la sede Palmira, resalta los aportes y reconocimientos a la mejor universidad pública del país, eEn tal sentido algunos actores comentaron:

- La Universidad, debe responder a sus fines misionales bajo los parámetros de la ética, la inclusión social, el respeto a la diversidad étnica, al medio ambiente y al desarrollo económico, científico, social y cultural del país. Todo dentro de los retos que exige el contexto global actual de incertidumbre en el orden económico, político, social, ambiental y cultural.
- El modelo de las universidades latinoamericanas no ha estado por fuera de los diseños económicos e institucionales que han venido avanzando hacia un proceso de liberación económica, adopción de modelos como la Nueva Gerencia Pública y la Gobernanza, así como el fortalecimiento entre la administración pública, la sociedad civil y el sector empresarial del país.
- La Universidad se caracteriza por la formación íntegra de sus estudiantes, no solo en el aspecto disciplinar y profesional, sino también en la formación del pensamiento crítico, proposicional y generador de cambio. Todo dentro del debido respeto a la diversidad de opinión, de género, religiosa, política, etc.
- La aceptación de la Universidad se ha manifestado en su credibilidad como institución de educación superior de alta calidad en el país, así como por su ubicación en el primer lugar dentro del ranking nacional y estar entre las primeras mil a nivel mundial.
- La gobernanza implica para la Universidad en general y para la sede Palmira, en particular, formas de cooperación e integración entre diferentes actores públicos y privados en diferentes niveles y de relaciones horizontales tanto en el ámbito nacional como internacional.
- Es necesario replantear la forma de gobernar, basado únicamente en la relación gobernante-gobernado. Las nuevas tendencias sociales, políticas, económicas, ambientales y culturales globales, así lo exigen.



## CONCLUSIONES

La Universidad ha construido de manera conjunta, con actores internos y externos propuestas estratégicas al año 2034, con aportes valiosos que salieron más que de la racionalidad del corazón mismo de los participantes. En el proceso se encuentran escollos a resolver que son atinentes a circunstancias de la vida misma. Sin embargo, el valor real está en ser resilientes frente a las dificultades y encontrar soluciones variadas e inusuales ante estos retos.

En las mesas se encontraron diversas opiniones y argumentos que de todas maneras nos ha servido para pulsar la percepción de los públicos de interés de nuestra institución. Estamos seguros que las nuevas generaciones encontraran mejores caminos para preparar el futuro, con más participación y democracia, con mejor gobierno corporativo, con mejores relaciones interinstitucionales e intrainstitucionales. La institución tendrá por primera vez, una ruta a seguir en el horizonte y podrá ajustar en el camino los asuntos que considere pertinentes, pero en todo caso este ejercicio le da a la Universidad Nacional de Colombia, el empuje para afrontar el siglo XXI con entusiasmo. Esperamos no ser inferiores ante este reto.

Sabemos que la institución, cuenta con la aceptación de la sociedad y que esta se ha manifestado en su credibilidad como institución de educación superior de alta calidad en el país, así como por su ubicación en el primer lugar dentro del ranking nacional y estar entre las primeras mil a nivel mundial. La gobernanza implica para la Universidad en general y para la sede Palmira, en particular, formas de cooperación e integración entre diferentes actores públicos y privados en diferentes niveles y de relaciones horizontales tanto en el ámbito nacional como internacional. Sera necesario replantear la forma de gobernar basado únicamente en la relación gobernante-gobernado. Las nuevas tendencias sociales, políticas, económicas, ambientales y culturales globales así lo exigen.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Agudelo, C. A. (2020). *Aproximación teórica y metodológica para abordar el análisis del gobierno universitario en el marco de las opciones de largo plazo de la UN*. Bogotá D.C.

Castaño, D. M. (2020). *La autonomía universitaria y las tareas de la universidad*. Bogotá D.C.

Dirección Nacional de Planeación y Estadística. (2019). *Documento Herramienta para la Construcción del Análisis Prospectivo a partir de las mesas de trabajo PLEI*. Bogota D.C.

Dirección Nacional de Planeación y Estadística. (2019). *Guía Metodológica para orientar la formulación del Plan Estratégico Institucional para el periodo 2019-2034*. Bogota D.C.

Dirección Nacional de Planeación y Estadística. (2019). *Instructivo para el desarrollo de las mesas Plei*. Bogota D.C. Obtenido de [www.plei2034.unal.edu.co](http://www.plei2034.unal.edu.co)

Álvarez Marinelli, H. y otros (2020), "La educación en tiempos del coronavirus: los sistemas educativos de América Latina y el Caribe ante COVID-19", *Documento para Discusión*, N° IDB-DP-00768, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID) [en línea] <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-en-tiempos-del-coronavirus-Los-sistemas-educativos-de-America-Latinay-el-Caribe-ante-COVID-19.pdf> [fecha de consulta: 4 de agosto de 2020].

ANEP (Administración Nacional de Educación Pública) (2020), "Llamado a inscripción para curso dictado por formadores internos de la ANEP" [en línea] [https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2020/noticias/abril/200424/curso\\_promocion\\_y\\_preencion\\_en\\_salud\\_docente\\_anep\\_virtual\\_grupo2\\_2020-v2.pdf](https://www.anep.edu.uy/sites/default/files/images/2020/noticias/abril/200424/curso_promocion_y_preencion_en_salud_docente_anep_virtual_grupo2_2020-v2.pdf).

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020a), "América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales", *Informe Especial COVID-19*, N° 1, Santiago, 3 de abril. (2020b), - "El desafío social en tiempos del COVID-19", *Informe Especial COVID-19*, N° 3, Santiago, 12 de mayo. (2020c), "Pandemia del COVID-19 llevará a la mayor contracción de la actividad económica en la historia de la región: caerá - 5,3% en 2020", 21 de abril [en línea] <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-lleva-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>. (2020d),

- "Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones", *Informe Especial COVID-19*, N° 5, Santiago, julio. (2019), *Panorama Social de América Latina, 2018* (LC/PUB.2019/3-P), Santiago. (2018),


-Hacia una agenda regional de desarrollo social inclusivo: bases y propuesta inicial (LC/MDS.2/2), Santiago. (2017), *Panorama Social de América Latina, 2016* (LC/PUB.2017/12-P), Santiago.


CIM (Comisión Interamericana de Mujeres) (2020), *COVID-19 en la vida de las mujeres: razones para reconocer los impactos diferenciados* [en línea] <http://www.oas.org/es/cim/docs/ArgumentarioCOVID19-ES.pdf>.

Dirección Departamental de Educación La Paz (2020), “Programa Formación del Profesor Digital” [en línea] <https://sites.google.com/gegbolivia.org/gsuite-ddlp/p%C3%A1gina-principal> [fecha de consulta: 12 de junio de 2020].

Educarchile (2020), “Informe de resultados Encuesta #Vinculando Aprendizajes: indagación sobre estrategias de los docentes y apoyos requeridos para la educación a distancia en contexto de crisis sanitaria”, Santiago, Fundación Chile/Ministerio de Educación de Chile [en línea] <https://www.educarchile.cl/sites/default/files/2020-06/VinculandoAprendizajes-educarchile.pdf> [fecha de consulta: 4 de agosto de 2020].

Calame, Pierre, 2003, *la démocratie en miettes*, Paris, Editions Charles Léopold Mayer et Descartes et Compagnie.

Página Web del PNUD: Gobernabilidad democrática, Marco de acción del PNUD Colombia: [www.pnud.org.co/gobernabilidad](http://www.pnud.org.co/gobernabilidad) 

Documento Red nacional de Programas Regionales de Desarrollo Integral y Paz, REDPRODEPAZ. Planteamiento Estratégico: [www.redprodepaz.org/planteamiento-estrategico-redprodepaz.pdf](http://www.redprodepaz.org/planteamiento-estrategico-redprodepaz.pdf) 

Fundación Buen Gobierno, 2002, “Instrumentos teóricos y metodológicos para la construcción de un índice global de gobernabilidad”, propuesta técnica. La Fundación Buen Gobierno es una organización colombiana fundada por Juan Manuel Santos cuya misión es apoyar la transparencia de la gestión pública como condición necesaria en la lucha contra la corrupción.

Launay, G. Claire. Análisis y evaluación de la Gobernanza, Cuaderno: Usos y desafíos del concepto de gobernanza en Colombia. 7 de julio de 2006. Palabras clave : Estado ; Institución internacional Filosofía de la gobernanza Colombia; América del Sur.

## ANEXOS

1. Comunicación tipo de invitación a los actores seleccionados a participar en el proceso de visión colectiva de la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira de cara al Plan Estratégico Institucional –Plei 2034-.
2. Listado de actores internos y externos convocados.
3. Instrumento de participación tipo encuesta, diseñado y elaborado por el líder de la mesa 6 Profesor Rodrigo Enrique Cárdenas Acevedo.

## ANEXO 1: COMUNICACIÓN TIPO DE INVITACIÓN A LOS ACTORES SELECCIONADOS A PARTICIPAR EN EL PROCESO DE VISIÓN COLECTIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE PALMIRA DE CARA AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL –PLEI 2034

Cordial saludo.

La Universidad Nacional de Colombia se encuentra en el proceso de formulación de su Plan Estratégico Institucional, PLEI 2020-2034. Es la primera vez en los últimos años que la Universidad Nacional de Colombia proyecta su futuro a largo plazo y desea contar con su participación en este importante proceso. Con su aporte podremos afianzar un liderazgo colectivo interno, para la gestión universitaria y fortalecer las relaciones estratégicas con instituciones y empresas en el orden regional, nacional e Internacional.

El Consejo Superior Universitario, mediante acuerdo 238 de 2017, creó el Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados como instrumento orientador para facilitar el ejercicio de planeación institucional a mediano y largo plazo tanto del Plan Global de Desarrollo (PGD), como del Plan Estratégico Institucional (PLEI). El Plan Global de Desarrollo 2019-2021, ya se encuentra formulado y en ejecución, se requiere ahora, formular el Plan Estratégico Institucional a 2034.

Desde el 2019 se ha venido trabajando en el PLEI, como resultado de ello, se ha planteado un escenario de trabajo con cuatro fases, y dos componentes transversales de apoyo, a saber:

- a. Fase I: Construcción del “Proyecto cultural y colectivo de nación”, ya elaborada.
- b. Fase II: Análisis Técnico de Tendencias, ya elaborada.
- c. Fase III: Mesas Temáticas en Sedes, proceso en desarrollo.
- d. Fase IV: Gran deliberación Nacional, por realizar.
- e. Componente Transversal: Innovación Abierta con UNAL Innova, por realizar.
- f. Componente Transversal: Estrategia de Comunicaciones, por realizar.

Para la formulación del Plan Estratégico Institucional – PLEI, se partió de diez (10) objetivos estratégicos definidos en el Plan Global de Desarrollo 2019-2021, los cuales fueron agrupados en seis temas principales que dieron lugar a la conformación de seis (6) mesas de trabajo por cada Sede de la Universidad. El proceso se encuentra en la Fase No. III, donde esperamos contar con su valiosa participación.

Fui asignado para Liderar la Mesa de Trabajo No 6: “Gestión institucional y modelo de gobernanza”, en la Sede Palmira, con el siguiente Objetivo:

**Objetivo No 10.** Fortalecer la gestión institucional y su modelo de gobernanza mediante el fortalecimiento de la participación, la comunicación interna, el liderazgo colectivo de su comunidad universitaria y la transformación organizacional.

Este proceso que se había planeado de manera presencial, sin embargo, debido a la cuarentena decretada por el gobierno, se decidió optar por el mecanismo de consulta, a través de preguntas claves, por cada Objetivo.

Conocedora de su alto sentido de pertenencia por la Universidad e interés por la mejora continua, además su amplia trayectoria académica a nivel nacional, los invito a participar en la planeación para los próximos 14 años de nuestra Universidad.

La metodología consiste en el diligenciamiento de preguntas clave por objetivo y posibles reuniones remotas acordadas previamente.

Si puede aceptar mi invitación, solicito comedidamente responder las preguntas que se presentan en el siguiente enlace:

***Cuestionario “La Gobernabilidad en el Marco de la Esencia de la Vida Universitaria”***

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScPtTAE7AHyRhQ0vzY51NvQaNw\\_xT1smWGVR8nDsSc76gV1w/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScPtTAE7AHyRhQ0vzY51NvQaNw_xT1smWGVR8nDsSc76gV1w/viewform?usp=sf_link)

De antemano les doy gracias, por su valiosa participación.

Atentamente,

**RODRIGO ENRIQUE CARDENAS ACEVEDO**

Líder Proceso Mesa No. 6

Objetivo 10.

## ANEXO 2: LISTADO DE ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS CONVOCADOS.

No.	TITULO	NOMBRE COMPLETO	CORREO	CARGO	LUGAR
6	Profesor	JAIME EDUARDO MUÑOZ FLÓREZ	<a href="mailto:jemunozf@unal.edu.co">jemunozf@unal.edu.co</a>	Vicerrector	UNAL SEDE PALMIRA
	Profesor	OSCAR CHAPARRO ANAYA	<a href="mailto:ochaparroa@unal.edu.co">ochaparroa@unal.edu.co</a>	Decano Fia	UNAL SEDE PALMIRA
	Profesor	ALBERTO MARTÍNEZ	<a href="mailto:amartinez@unal.edu.co">amartinez@unal.edu.co</a>	Director Depto Ciencias Sociales	UNAL SEDE PALMIRA
	Profesor	CAMILO ÁLVAREZ PAYAN	<a href="mailto:calvarezp@unal.edu.co">calvarezp@unal.edu.co</a>	Director Área Curricular	UNAL SEDE PALMIRA
	Profesor	GABRIEL ANTONIO DE LA CRUZ APARICIO	<a href="mailto:gacruza@unal.edu.co">gacruza@unal.edu.co</a>	Exvicerrector	UNAL SEDE PALMIRA
	Profesor	HAROLD HUMBERTO LIBREROS GONZALEZ	<a href="mailto:hhlbrerosg@unal.edu.co">hhlbrerosg@unal.edu.co</a>	Pensionado	UNAL SEDE PALMIRA
4	ADMINISTRATIVO	NELSON LOZANO DUQUE	<a href="mailto:nlozanod@unal.edu.co">nlozanod@unal.edu.co</a>	Jefe Oficina De Planeación Y Estadística	UNAL SEDE PALMIRA
	ADMINISTRATIVO	YOLANDA PLATA PRADA	<a href="mailto:yplatap@unal.edu.co">yplatap@unal.edu.co</a>	Directora Administrativa Y Financiera	UNAL SEDE PALMIRA
	ADMINISTRATIVO	SOCORRO EUGENIA ALVARADO GIRON	<a href="mailto:sealvaradog@unal.edu.co">sealvaradog@unal.edu.co</a>	Jefe Registro Y Matrícula	UNAL SEDE PALMIRA
	ADMINISTRATIVO	VIARDIN MOSQUERA CAICEDO	<a href="mailto:ymosquerac@unal.edu.co">ymosquerac@unal.edu.co</a>	Asistente Administrativo	UNAL SEDE PALMIRA
6	Representantes Consejo de Sede:	DANIELA CONTRERAS LEÓN	<a href="mailto:dcontrerasl@unal.edu.co">dcontrerasl@unal.edu.co</a>	Representantes Consejo De Sede	UNAL SEDE PALMIRA
	Representantes Consejo de la Facultad de Ciencias Agropecuarias	LEVY YOANNI ALDANA DUQUE	<a href="mailto:lyaldanad@unal.edu.co">lyaldanad@unal.edu.co</a>	Representantes Consejo De La Facultad De Ciencias Agropecuarias	UNAL SEDE PALMIRA
	Representantes estudiantiles de Posgrado	CARLOS ARTURO ARISTIZÁBAL RODRÍGUEZ	<a href="mailto:caaristizabalro@unal.edu.co">caaristizabalro@unal.edu.co</a>	Representantes Estudiantiles De Posgrado	UNAL SEDE PALMIRA
	Representantes estudiantiles de Posgrado	ALEXANDER HURTADO LÓPEZ	<a href="mailto:ahurtadol@unal.edu.co">ahurtadol@unal.edu.co</a> <a href="mailto:ahurtadolo@unal.edu.co">ahurtadolo@unal.edu.co</a>	Representantes Estudiantiles De Posgrado	UNAL SEDE PALMIRA
	Representantes Consejo Facultad de Ingeniería y Administración	JUAN SEBASTIÁN VILLALBA CAMPO	<a href="mailto:jusvillalbac@unal.edu.co">jusvillalbac@unal.edu.co</a>	Representantes Consejo Facultad De Ingeniería Y Administración	UNAL SEDE PALMIRA
	Representante Comité de Género	KAREN ALEJANDRA LOZANO HURTADO	<a href="mailto:kalozanoh@unal.edu.co">kalozanoh@unal.edu.co</a>	Representante Comité De Género	UNAL SEDE PALMIRA
7	EGRESADO	JUAN FRANCISCO DUPLAT	<a href="mailto:jfduplatr@unal.edu.co">jfduplatr@unal.edu.co</a>	Egresado	UNAL SEDE PALMIRA
	EGRESADA	MARIA DEL ROSARIO HERRERA	<a href="mailto:mherrerai@sena.edu.co">mherrerai@sena.edu.co</a>	Egresada	RELACIONES CORPORATIVAS SENA PALMIRA

	EGRESADA	HERLIZ JULIANA ROMO	<a href="mailto:herlizjromo@gmail.com">herlizjromo@gmail.com</a>	Coordinadora De Articulación Educacion Media Y El Sena	SENA
	EGRESADO	JESUS DAVID PERDOMO JACANAMEJOY	<a href="mailto:jdperdomoj@unal.edu.co">jdperdomoj@unal.edu.co</a>	Director Sede Palmira Universidad Santiago De Cali	UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI Seccional Palmira
	PERSONAL EXTERNO	MARTHA WALTEROS		Camara De Cio	CAMARA DE CIO
	PERSONAL EXTERNO	DIEGO FERNANDO SAAVEDRA		Exasesor Alcaldia Palmira	PALMIRA
	EGRESADO	DIEGO FERNANDO CEDEÑO NHENAO	<a href="mailto:difece1@yahoo.com">difece1@yahoo.com</a>	Egresado	INVERSAGRO S.A.S.
1	ESTUDIANTE PREGRADO	HEYNER DUVAN CUERO HURTADO	<a href="mailto:hcuero@unal.edu.co">hcuero@unal.edu.co</a>	Estudiante	UNAL PALMIRA
4	Profesor	SANÍN ORTIZ GRISALES	<a href="mailto:sortizg@unal.edu.co">sortizg@unal.edu.co</a>	Representante Profesoral Facultad De Ciencias Agropecuarias (Principal)	UNAL PALMIRA
	Profesor	CARLOS A. JARAMILLO CRUZ	<a href="mailto:cajaramilloc@unal.edu.co">cajaramilloc@unal.edu.co</a>	Representante Profesoral Facultad De Ciencias Agropecuarias (Suplente)	UNAL PALMIRA
	Profesor	PATRICIA ISABEL SARRIA BUENAVENTURA	<a href="mailto:pisarriab@unal.edu.co">pisarriab@unal.edu.co</a>	Representante Profesoral Consejo De Sede (Principal)	UNAL PALMIRA
	Profesor	HECTOR FABIO RAMOS	<a href="mailto:hframosr@unal.edu.co">hframosr@unal.edu.co</a>	Representante Profesoral Consejo De Sede (Suplente)	UNAL PALMIRA
3	EGRESADA	NINI JOHANA VIVAS ASCUE	<a href="mailto:njvivas@unal.edu.co">njvivas@unal.edu.co</a>	Egresada	UNAL PALMIRA
	EGRESADA	MARCELA ARISTIZABAL QUINTERO	<a href="mailto:maristizabalq@unal.edu.co">maristizabalq@unal.edu.co</a>	Egresada	UNAL MANIZALES
	EGRESADA	MARIA KATHERINE RIVERA CHACON	<a href="mailto:mkriverac@unal.edu.co">mkriverac@unal.edu.co</a>	Egresada	UNAL PALMIRA



ANEXO 3: INSTRUMENTO DE PARTICIPACIÓN TIPO ENCUESTA, DISEÑADO Y ELABORADO  
POR EL LÍDER DE LA MESA 6 PROFESOR RODRIGO ENRIQUE CÁRDENAS ACEVEDO

## **I. LA GOBERNABILIDAD EN EL MARCO DE LA ESENCIA DE LA VIDA UNIVERSITARIA**

**1.** ¿Usted sabe cómo se gobiernan en la Universidad Nacional de Colombia?

---

---

---

**2.** ¿Cómo se toman decisiones institucionales, cómo se articulan e impulsan estrategias cooperativas, de qué manera y bajo qué circunstancias enfrentan sus dilemas de gestión y administración?

---

---

**3.** ¿De qué manera se resuelven las tensiones entre el gobierno, la gobernabilidad y la gobernanza universitaria?

---

---

---

**4.** ¿Quiénes intervienen, cómo se organizan, cuál es el perfil de sus actores estratégicos y secundarios, qué tipo de contextos explican la variabilidad de los comportamientos institucionales universitarios?

---

---

**5.** ¿Qué significa ser una universidad socialmente responsable?

---

---

---

**6.** ¿Cuál es el modelo que han utilizado las universidades en América Latina?

---

---

7. ¿Qué es una universidad socialmente responsable?

---

---

---

8. ¿Cuál es la formación dada en cuanto a la responsabilidad social a los estudiantes En la Universidad Nacional de Colombia frente a las privadas?

---

---

---

9. Su perfil del egresado. ¿Con quiénes están comprometidas estas universidades?

---

---

10. ¿Cuál es el ajuste entre la Misión y los Programas de la Universidad y los servicios que ofrece?

---

---

11. ¿Qué cambios se necesitan para ser coherentes con la misión de la Universidad? ¿Cuál es el camino?

---

---

12. ¿Cómo saber y asegurar si la Universidad está cumpliendo con las funciones que la sociedad requiere?

---

---

13. Grado de relevancia

Relevancia	1 (Nada)	2	3	4	5 (Bastante)
¿En qué grado considera usted, que el modelo educativo favorece la formación integral del estudiante?					
¿En qué grado considera usted, que el modelo educativo cuenta con una estructura curricular flexible?					

¿En qué medida conoce usted el perfil de egreso del programa educativo que imparte?					
¿En qué grado considera usted que el modelo educativo favorece al logro del perfil de egreso de los estudiantes?					
¿En qué grado considera usted que el aprendizaje de los estudiantes responde a las necesidades del contexto socioeconómico y cultural?					

## II. LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

1. ¿Cómo gobernar en una institución a la que el estado priva de las plenas condiciones financieras para el desarrollo de sus fines?

---



---

2. ¿Dado que el asunto de la UN es la academia, qué tipo de gobernabilidad debe asumir?

---



---

3. ¿Es la gobernanza un proceso de liderazgo cooperativo?

---



---

4. ¿Qué tipo de democracia es más apropiada a la vida universitaria?

---



---

5. ¿qué papel desempeñan los estudiantes?

---



---

6. ¿Es pertinente el debate institucional sobre la relación diferenciada entre gobernar para la academia y gobernar para los empleados?

---



---

7. ¿De dónde proviene la legitimidad del gobierno universitario? ¿del voto?, ¿del número?, de la opinión?, ¿de la trayectoria académica? ¿de la deliberación y el consenso?

---

8. Quizá sea conveniente. ¿Pasar de las preguntas quién gobierna y a quiénes se gobierna a las preguntas cuál es el objeto y el fin del gobierno? ¿Qué, quién y para qué se gobierna? Esto exige pasar del énfasis en los medios al énfasis en los fines del gobierno universitario. Nos hemos concentrado excesivamente en los sujetos del gobierno, pero hemos subordinado e incluso olvidado lo esencial: los procesos, la materia y los fines del buen gobierno universitario.

9. ¿Cuál considera el tipo de modelo de gobernabilidad en la Universidad?

Modelos de gobernanza universitaria	Descripción	Opción
modelo burocrático	Se caracteriza por una fuerte presencia del Estado como principal externo que controla y delega en el cuerpo de profesores la gestión de las instituciones.	
Modelo colegial	Se caracteriza por la autonomía de la comunidad académica frente al exterior para el establecimiento de sus propias regulaciones, la autoridad administrativa y legislativa recae en una asamblea general y los académicos dirigen la organización.	
Modelo de partes interesadas	incluye no sólo a los actores internos, sino también las demandas de los actores externos interesados (gobierno y agencias públicas, organizaciones de la sociedad civil, empleadores, etc.), a través de una junta o consejo de gobierno (con miembros internos y externos) y un organismo de base colegial para el tratamiento de asuntos académicos, orientando la gestión por los principios del New Public Management (2015)	
El tipo emprendedor	se enmarca en un contrato entre el principal (propietario) y los agentes encargados de la administración en el que la conducción queda a cargo de un consejo o junta de gobierno constituida mayoritariamente por miembros externos que fijan la visión a largo plazo, interpretan los cambios en el entorno y eligen a quien dirige la institución.	