



## **VISIÓN 20/UN**

**Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad  
Nacional de Colombia a 20 años**

**Documento técnico**

**Informe final**



## ***INTRODUCCIÓN***

Este documento presenta una apretada síntesis de los resultados del trabajo realizado en la segunda fase del proyecto Visión 20/UN con participación de expertos, docentes, estudiantes y directivas de la Universidad Nacional de Colombia, orientado a construir una visión de futuro de la institución a 20 años.

Con este documento se pretende mostrar las bases conceptuales y metodológicas que se adoptaron para ello, así como una síntesis de los resultados de diferentes ejercicios de participación en las diferentes sedes de la UN.

Los documentos, memorias, relatorías de los grupos de trabajo en los que se basa esta síntesis han sido publicados en forma impresa y digital (Visión 2034, 3 volúmenes, 2015; Memorias de la Cátedra José Félix Patiño, 2016) y otros se pueden consultar en línea en la página WEB del proyecto: [www.vision20un.unal.edu.co](http://www.vision20un.unal.edu.co).

El proyecto Visión 20/UN surge por iniciativa del profesor Carlos Alberto Garzón desde la dirección de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística de la U. Nacional, y es desarrollado por un amplio equipo de profesores, profesionales, egresados, estudiantes y expertos coordinado por el profesor Carlos Miñana Blasco y por la egresada y magíster Elizabeth Bernal Gamboa. El listado completo de los integrantes del equipo, expertos y docentes aparece en los cuatro volúmenes publicados.



## CONTENIDO

<b>Introducción</b> .....	2
1. Marco teórico y metodológico .....	5
1.1. Nuestro futuro posible .....	6
1.2. El futuro y la planeación prospectiva .....	8
1.3. Planeación transformativa por escenarios.....	11
1.4. ¿Qué son los escenarios? .....	15
2. Tendencias en educación superior.....	21
2.1 ¿Qué entendemos por tendencias en la educación superior?.....	21
2.2. Tendencias internacionales generales que afectan a la educación superior.....	23
2.3. Tendencias internacionales en educación superior .....	27
2.4. Tendencias alternativas en Educación Superior.....	35
2.5. Tendencias más importantes para la Universidad Nacional de Colombia .....	36
3. Percepciones del estado actual de la UN .....	46
4. Consensos y disensos frente a las variables estratégicas.....	47
4.1. Misión, fines y autonomía .....	48
4.2. Gobierno universitario, gobernabilidad y gobernanza.....	50
4.3. Organización y gestión académico –administrativa .....	52
4.4. Formación integral y calidad académica .....	53
4.5. Investigación, innovación y creación artística y cultural.....	55
4.6. Extensión universitaria .....	55
4.7. Relación formación-investigación-extensión .....	56
4.8. Bienestar universitario .....	56



4.9. Construcción de nación .....	57
4.10. Internacionalización .....	58
4.11. Financiamiento .....	59
5. Construcción de escenarios.....	60
5.1. Fases y momentos de la construcción de escenarios.....	61
<i>Primer momento: Encuentros nacionales y Seminario Internacional de Expertos</i> .....	61
<i>Segundo momento: Talleres con expertos</i> .....	61
<i>Tercer Momento: Talleres sedes</i> .....	62
<i>Cuarto Momento: Cátedra José Félix Patiño 2015-II</i> .....	62
<i>Quinto momento: Análisis Equipo Proyecto Visión UN</i> .....	63
5.2. Análisis transversal de los diferentes escenarios propuestos.....	65
<i>Comunidad Educativa</i> .....	66
<i>Financiamiento</i> .....	68
<i>Formación integral y calidad académica</i> .....	71
<i>Gobernanza y Gobernabilidad</i> .....	73
<i>Internacionalización y regionalización</i> .....	74
<i>Investigación, Innovación y Creación artística y cultural</i> .....	77
<i>Extensión Universitaria</i> .....	79
<i>Organización y Gestión académico-administrativa</i> .....	80
Escenario apuesta: la Universidad Nacional de Colombia en 20 años .....	83
Bibliografía.....	94

## 1. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

La proyección y la planeación en la Universidad Nacional no es una novedad sin precedentes, sino que, según lo muestran Garzón, Miñana y Bernal (2014) en un recorrido histórico realizado para la construcción de la visión y Plan Prospectivo de la Universidad de Colombia, corresponde a una trayectoria de al menos 50 años. Los ejercicios de planeación realizados se han concentrado en la elaboración de los planes de desarrollo de cada rectoría y en la elaboración de indicadores y estadísticas; sin embargo, en las épocas de reformas la Universidad ha debido asumir una visión de largo plazo y realizar estudios de tipo más prospectivo y complejo.

Los ejercicios de planeación en la Universidad Nacional de Colombia responden a un proceso que viene desarrollándose en la Oficina de Planeación desde 1964, cuando se creó esta dependencia. Entre sus funciones se destacaron las de elaborar los planes de desarrollo, recopilar información estadística y levantar la planeación financiera y de infraestructura. Desde su configuración, ha cumplido varias funciones, entre ellas proveer políticas, planes de desarrollo y proyectos en los aspectos académicos, físicos y financieros, y realizar recomendaciones sobre la organización, utilización de la planta física, dotación de equipos e instalaciones y asesoría a las dependencias de la Universidad y a otras instituciones públicas y privadas.

Durante la elaboración del Plan de Desarrollo 1995-1998 se creó el Sistema Integrado para la Gestión y la Planeación, un sistema con indicadores que pretendía evaluar el desempeño de la institución, definir la política y lineamientos generales que inciden en la gestión académica y administrativa, en la rendición de cuentas a la sociedad y el uso racional de los recursos en función de los objetivos misionales de la Universidad. A partir del Decreto 111 de 1996, la Oficina de Planeación —siguiendo las directrices de Planeación Nacional que exigía la gestión por proyectos— ha estructurado el Banco de Proyectos de Gestión y Soporte Institucional, avanzando en la consolidación de la planeación bajo el esquema de proyectos y fortaleciendo las actividades académicas de la Universidad en cada una de las sedes y en el nivel nacional.

Durante el proceso de construcción del Plan de Desarrollo 1999-2003, la Oficina logró vincular a la comunidad académica, generando capacidades en el tema de la planeación a diferentes grupos y niveles de la organización, avanzando en la recopilación de los datos históricos y en la definición de un sistema de información para la gestión y la planeación, como base para el desarrollo de un modelo de indicadores de gestión. La Revista de Estadísticas e Indicadores de la Universidad Nacional de Colombia ha publicado las cifras básicas y los resultados del modelo de indicadores de gestión, junto a espacios de reflexión y opinión acerca del quehacer universitario y las principales problemáticas universitarias. La construcción de metodologías y aplicación de herramientas estadísticas a la educación y al sistema universitario se consideran quizá el aporte más importante que ha realizado la Oficina y han sido el soporte técnico de los trabajos realizados tanto en la Universidad como en los demás sistemas de indicadores propuestos posteriormente.

Posteriormente, en el año 2014 se estableció la nueva estructura interna de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y se determinaron sus funciones y el papel de gestión, coordinación, retroalimentación de las estrategias, políticas, objetivos y proyectos relacionados con el Plan Global de Desarrollo y el Plan de Acción Institucional, la gestión del Banco de Proyectos de la Universidad, las Oficinas de Planeación de Sedes y la Oficina Nacional de Estadística, entre otros. La nueva DNPE se encuentra empeñada en que la Universidad Nacional de Colombia desarrolle procesos de planeación de largo plazo que permitan asegurar un crecimiento sostenible de la universidad y orientar estratégicamente a las diversas administraciones en su toma de decisiones y en la gestión de los cambios estructurales que se requieren.

En el momento actual, realizar un ejercicio de planeación a largo plazo para la Universidad Nacional de Colombia, requiere replantearse en sus horizontes posibles dos preguntas fundamentales, que si bien no pretenden ser definitorias y aceptan la constante incertidumbre, sí ofrecen un marco de acción y comprensión como punto de partida. Es en este sentido, que nos preguntamos ¿Cuál es la postura de futuro que asumimos para la planeación de la Universidad Nacional? ¿De qué manera podemos orientar los diferentes futuros posibles hacia la construcción de un proyecto institucional?

## 1.1. NUESTRO FUTURO POSIBLE

Para responder la primera pregunta es indispensable tener en cuenta que una imagen de futuro se estructura como la representación mental que pretende un “orden del mundo” organizando sistemas y



relaciones entre las personas, la sociedad y la naturaleza (Medina & Ortega, 2006). Esto, sin embargo, no quiere decir que no se presenten discontinuidades, factores de ruptura y crisis, sino que se incluyen dentro de las trayectorias posibles como parte de la capacidad de anticipación con base en experiencias pasadas. Estas imágenes de futuro pueden ser individuales o colectivas, siendo estas últimas las que recogen los principales ideales humanos en una sociedad o institución.

Según Eleonora Masini (1993) la reflexión acerca del futuro siempre ha sido parte del ser humano porque pretende con esto dar sentido a su existencia, de tal manera que el futuro es un símbolo que dota de significado al pasado y contribuye a sobrellevar el presente. La raíz latina de la palabra futuro significa “algo que no es aún y no está en ninguna parte”, por tanto, es una dimensión en la que la imaginación puede construir alternativas contradictorias o complementarias. En este sentido, se plantea que el futuro es, ante todo, un campo en disputa y un escenario de litigio que no está exento de ideologías y paradigmas de conocimiento.

Dentro de las posturas asumidas con respecto al futuro de la Universidad Nacional se consideran tres alternativas:

El futuro signado, que se entiende desde la idea del destino fijo, en el que sólo hay un escenario posible, regido por dos concepciones: el fatalismo y el desciframiento (Medina & Ortega, 2006). Desde esta perspectiva el futuro simplemente acontece independientemente de la voluntad del ser humano; aun existiendo la remota posibilidad de que personas instruidas y capacitadas puedan descifrar o predecir lo que viene, no se puede intervenir para cambiar el curso de los hechos. En esta óptica, la Universidad Nacional de Colombia tendría ya un destino prefijado dependiente de los cambios sociales y decisiones políticas que moldearían sus proyectos, sin que las alternativas propuestas por sus miembros y otros sectores asociados, lograran una incidencia real; es decir se adoptaría la posición denominada por Godet (2007) como de avestruz pasivo que sufre inevitablemente el cambio.

El futuro como voluntad se refiere a principalmente a las imágenes de futuro que defienden el papel que juegan los deseos, intereses e ideales humanos en la concreción de apuestas y proyectos. Desde esta perspectiva, la voluntad humana tiene importantes alcances que permiten hacer del futuro un escenario de porvenir en el que suelen cobrar importancia los ideales y las utopías (Medina & Ortega, 2006). Dichos elementos se caracterizan porque no tienen una conexión directa con el mundo real y su



ocurrencia suele ser poco probable en la práctica, restringiendo su plausibilidad al mundo de los relatos que mantienen la credibilidad en los actos y cualidades de quienes deciden tomar parte. Los ejercicios de planeación en La Universidad Nacional de Colombia desarrollados siguiendo estos parámetros, atenderían los intereses y deseos de sus miembros basándose en las capacidades personales y colectivas, sin tener en cuenta impedimentos y condicionantes externos.

*El futuro como azar* se basa en la concepción de que el futuro es totalmente incierto; por tanto, al no tener la posibilidad de conocer y comprender los hechos venideros, los ejercicios de planeación pierden relevancia. Las alternativas se restringen a estar atentos ante los cambios que surgen en el curso del tiempo y responder a corto plazo ante sus efectos. Así las cosas, la Universidad Nacional de Colombia se regiría por una visión del futuro que se le escaparía totalmente de las manos y se asumiría en estado de alerta permanente a modo de bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado (Godet, 2007).

## 1.2. EL FUTURO Y LA PLANEACIÓN PROSPECTIVA

Teniendo en cuenta las anteriores posturas ante el futuro, el Proyecto Visión 20UN reconoce que, si bien un proceso de planeación para la Universidad Nacional de Colombia no puede desarrollarse pensando el futuro como un destino signado, es necesario identificar las tendencias que a nivel internacional y regional han orientado otros procesos de prospectiva en Instituciones de Educación Superior (IES) con características similares. Así mismo, tiene presente que la construcción de futuros debe contar en gran medida con la voluntad de los miembros de la comunidad educativa comprometidos con la generación de proyectos para la Institución, a la vez que debe tener en cuenta la incertidumbre ocasionada por las dinámicas sociales y políticas que revisten el contexto de la educación en Colombia.

Por tanto, se asume una postura de futuro que le apuesta a las posibilidades de decisión y acción en medio de un contexto de incertidumbres y tendencias que se aborda mediante la construcción participativa de escenarios y estrategias pertinentes en una Universidad que se visualiza como organización compleja de carácter público y nacional.



Las anteriores pretensiones desembocan en una visión de futuro que ha sido trabajada en ámbitos organizacionales y educativos y se denomina *Futuro como devenir*. Aquí, el futuro se entiende como un proceso histórico encadenado al presente y al pasado que requiere ser estudiado a partir de los cambios que la modernidad representó en torno a las ideas de progreso, la fe en la ciencia, el poder tecnológico y la actitud entusiasta hacia el cambio (Del Olmo, 1984). En este sentido, es posible conocer futuros alternativos para seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente mediante la interrogación sistemática y organizada del devenir. Esta concepción de futuro que guía ampliamente los estudios de futuro se relaciona con lo que Godet (2007) llama la posición de conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados.

Los estudios de futuro se consolidan como un campo de gran utilidad para materializar un ejercicio de planeación en la Universidad Nacional de Colombia. La palabra prospectiva viene del verbo en latín *prospicere o prospectare*, comprendido como “mirar mejor y más lejos aquello que está por venir” (Medina & Ortegón, 2006). Una breve genealogía del término prospectiva permite ubicar sus principales características y contextualizarlas en el contexto latinoamericano. Fue el francés Gastón Berger (1957, citado en Medina & Ortegón, 2006) quien propuso el término *prospectiva* para diferenciarla de la visión retrospectiva, queriendo recalcar su orientación hacia el futuro, no como experiencia extrapolada del pasado y el presente, sino como un campo de múltiples alternativas. Los estudios de futuro adquieren entonces un carácter científico que genera el surgimiento de dos vertientes principales: 1) *La prospectiva estratégica*, liderada por Michel Godet que ofrece una caja de herramientas para el manejo estratégico en contextos empresariales y 2) *La previsión humana y social*, que retoma la tradición humanista y es liderada por Eleonora Massini y otros autores que centran sus experiencias en países en desarrollo.

La prospectiva se define así como un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, la empresa y las universidades, en forma estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública (Medina & Ortegón, 2006).

La prospectiva como campo de estudio recoge investigaciones sobre las transformaciones de la humanidad, desarrollando elementos para la prevención de problemas sociales y acercándose

sistemáticamente al devenir. A continuación se resumen los elementos de la prospectiva que se tienen en cuenta en el proyecto Visión 20UN:

- La anticipación se muestra como la actitud predominante para analizar el impacto de los cambios sociales a través del tiempo, ocupándose de la formulación de una visión de largo plazo, que se desprende de la acción presente, hasta diez o más años hacia adelante y que permite establecer grandes objetivos o escenarios políticos, económicos, sociales, o educativos, como es el caso. Sin embargo, la prospectiva no sólo permite aproximarse al futuro, sino que motiva a conocer la situación presente identificando tendencias para facilitar el encuentro de la actualidad académica y científica, con las necesidades presentes y futuras.

- Los ejercicios prospectivos acuden a diferentes actores sociales para promover, desde una lógica participativa, visiones compartidas de futuro y orientar políticas teniendo en cuenta posibilidades locales, nacionales y globales. En esto, se evidencia uno de los propósitos adicionales de la prospectiva, que no sólo se centra en la generación de un futuro posible en común, sino en los efectos que el proceso mismo de su construcción genera, como una mejor comunicación, interacciones más cercanas entre actores y mayor comprensión mutua sobre las visiones de futuro y las decisiones presentes (Gavigan, 2002, citado en Medina & Ortiz, 2015).

- La construcción de futuros implica un proceso de decantación de imágenes de futuro para encontrar visiones que puedan transformarse efectivamente en proyectos plausibles. Para esta decantación es necesario mantener un carácter participativo en el proceso de modo que la construcción de futuros no conlleve a que los intereses de un sector de la comunidad académica se realicen a expensas de los otros.

Si bien la prospectiva, así definida, se orienta hacia la exploración de futuros posibles para orientar determinaciones y decisiones, se han logrado desarrollos posteriores desde América Latina, que buscan la complementariedad entre la anticipación y la construcción social de futuros. Esto último, implica el desarrollo a partir de las capacidades sociales, técnicas y políticas de los territorios o sectores involucrados, de modo que la construcción de futuros involucra la anticipación, pero se preocupa por la realización y concreción de esas imágenes de futuro. Es así, como acude al diálogo social con ciudadanos y participantes como principal herramienta para concretar proyectos y ejecutar

un proceso de retroalimentación que desarrolle capacidades institucionales para procesos cíclicos de construcción de futuros.

En los contextos universitarios, a pesar de que la planeación estratégica ha presentado un éxito moderado en cuanto a las transformaciones logradas al finalizar el proceso, también se han logrado identificar ciertos aspectos que deben tenerse en cuenta en los ejercicios prospectivos en universidades del carácter de la Universidad de Colombia: las universidades funcionan bajo una fuerte descentralización y compleja articulación entre facultades, diversidad de disciplinas, profesiones y docentes. Estos aspectos advierten sobre la necesidad de no equiparar las universidades con las empresas (Garzón, Miñana & Bernal, 2014).

### 1.3. PLANEACIÓN TRANSFORMATIVA POR ESCENARIOS

Con el objetivo de responder a la segunda pregunta planteada al inicio del capítulo sobre la manera en que se pueden orientar los futuros posibles hacia la construcción de un proyecto institucional, se propone la Metodología de Planeación Transformativa por Escenarios. La planeación por escenarios hace parte del campo de los estudios prospectivos y surgió después de la Segunda Guerra Mundial como un método de planeación militar que fue adaptándose a ambientes empresariales como el Grupo de Planificación de la multinacional Royal Dutch/Shell, que en años 70 participó en la anticipación de la crisis petrolera, problemas políticos en la ex-Unión Soviética, y la exploración de fuentes de energía, petróleo y gas natural (Medina & Ortegón, 2006). Ya en los años noventa, empezó a ser utilizada a nivel político en Sudáfrica, Canadá, Colombia, Japón y Chipre, con el fin de construir acuerdos sobre posibles escenarios futuros hacia la terminación de conflictos entre grupos ideológicamente disímiles (Destino Colombia, 1997).

La planeación por escenarios es una metodología que presenta las siguientes particularidades o puntos de comparación con respecto a la planeación tradicional:

<b>Planeación tradicional, normativa</b>	<b>Planeación por escenarios</b>
--	----------------------------------



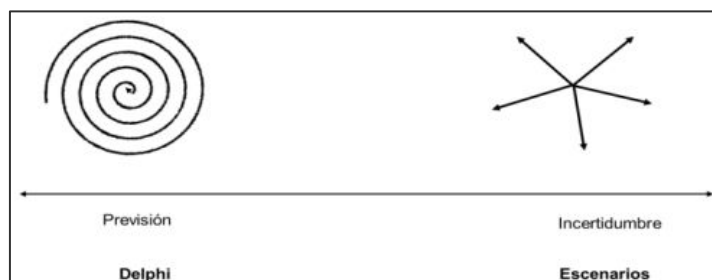
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se concentra en el ámbito económico y social.</li><li>• Asume un carácter técnico neutral, en apariencia carente de una ideología y de una fundamentación teórica</li><li>• Se supone la construcción de un diagnóstico objetivo, científico y riguroso que permite descubrir la verdad y el plan único y válido para todos</li><li>• Visión de futuro con tendencia a la predicción, estabilidad y certidumbre</li><li>• Construcción de planes en los que se supone una armonía de intereses.</li><li>• Parte de la idea de equilibrios en la organización</li><li>• Visión lineal, tanto del conocimiento como de la acción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integra todas las dimensiones (se interesa por la articulación entre la dimensión política de la planeación y la técnica)</li><li>• Privilegia un análisis situacional en el que incluye fundamentos explicativos de diferentes actores y lectura situada de datos, más que información apilada.</li><li>• Plantea diversos escenarios posibles, en los que incluye estrategias de proyección, previsión, prospectiva.</li><li>• Identificación e inclusión de la inestabilidad, la incertidumbre, la turbulencia y las sorpresas</li><li>• Planes como concertación de intereses contrapuestos.</li><li>• Asume la necesidad de compensar desigualdades.</li><li>• Visión circular y recurrente del conocimiento y de la acción.</li></ul>
--	---



<ul style="list-style-type: none"><li>• Cálculo unidireccional (directivas hacia otros)</li><li>• Solución única y homogénea</li><li>• Separación del sujeto/objeto de planificación.</li><li>• Busca orientar las conductas con planes y acciones (el planificador dice qué y cómo debe hacerse)</li><li>• Plan como libro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cálculo interactivo entre diferentes agentes intervienen en el plan.</li><li>• Soluciones diversas y selectivas.</li><li>• Integración del sujeto/objeto de planificación. Se planifica en una realidad de la que se es parte.</li><li>• El planificador es un actor más que permite la creación de condiciones para que el cambio sea posible.</li><li>• Plan como matriz de problemas y con una estructura modular, en donde se incluye un <i>archivo plan</i> (como una obra cerrada), pero que también contiene una reserva de módulos preprocesados.</li></ul>
--	---

Tabla 1. Principales diferencias entre la planificación tradicional y la estratégica por escenarios. (Garzón, Miñana & Bernal, 2014).

Estas distinciones entre las dos perspectivas de planeación implican un cambio epistemológico con referencia a la forma en que ve y comprende el futuro. La planeación tradicional se sitúa más del lado de la previsión, en la que el papel de los expertos consiste en señalar tendencias ante las que se deben realizar conjeturas para cuando puedan suceder; la planeación por escenarios por su parte, se enfrenta directamente con la incertidumbre moviéndose en el campo de la anticipación que, al establecer varias direcciones posibles, permiten avanzar sobre un abanico de situaciones que pueden presentarse con miras a orientar las decisiones (Baena, 2015). El siguiente gráfico muestra las concepciones de futuro desde las dos perspectivas.



Fuente: Ringland, *Scenario Planning*, en Baena (2015, p. 32)

Ahora bien, la planeación por escenarios que se adopta en el Proyecto Visión 20UN, se retoma además, desde la propuesta transformativa. Esto, implica que con el ejercicio de planeación se apunta a un futuro distinto porque se reconocen y son inaceptables las tendencias bajo las cuales se está orientando el presente. Tal objetivo no puede realizarse por la acción de unos pocos, ni utilizando comprensiones ancladas a momentos anteriores, sino que requiere nuevos entendimientos, relaciones e intenciones.

El trabajo realizado en Sudáfrica por Mont Fleur en los años noventa, calificado como el primer proyecto de Planeación Transformativa por Escenarios, reunió a personas líderes en diferentes ámbitos de la política, el comercio, la academia y el activismo durante un año, para construir un escenario de futuro a nivel nacional. Con esta finalidad, se basó directamente en lo que *podría pasar* en Sudáfrica, diferenciándolo de las comprensiones convencionales centradas en lo que *debería pasar* o lo que *pasaría* con certeza. Este énfasis, conllevó a la construcción de treinta escenarios posibles que, en medio de un conflicto social aún latente, se integraron finalmente en cuatro, que tuvieron un gran impacto en los medios de comunicación y en los sectores políticos y científicos, generando un ambiente propicio para la apropiación de nuevos discursos en los procesos de toma de decisiones.

El carácter transformativo de la planeación por escenarios no se refiere únicamente al hecho de obtener a futuro un resultado que diste tangencialmente del presente, sino que en el mismo momento presente se plantean cambios en las maneras de relacionarse para lograr conjeturar entendimientos diferentes y participativos sobre el futuro. Al asumir esta mirada, se reconoce que las formas particulares de pensar, representadas en ideologías y modelos mentales, condicionan el modo de interpretar el pasado y la forma que toman las visiones a futuro. Por tanto, el cuestionamiento sobre esos supuestos a partir del encuentro con otros modos de pensar, contribuye a incorporar dinámicas

no lineales y a promover sistemas auto-organizativos, lo que Ragno (2015) denomina el proceso de TransformAcción, al dirigir la mirada sobre las fuentes de las visiones de futuro para conectar con lo que íntimamente nos conecta con el proceso de planeación.

En el caso de la Universidad Nacional se reconocen múltiples situaciones que requieren cambios a mediano y largo plazo. Sin embargo, la principal, a partir de la que se desencadenan otras, se refiere a la ausencia de prácticas y metodologías para realizar una planeación prospectiva orientada en el largo plazo que establezca el derrotero de gestión de las diferentes administraciones y permita consolidar procesos y objetivos que no son posible de alcanzar mediante la ejecución del Plan Global de Desarrollo formulado a partir de la propuesta de gobierno del Rector designado para un período de tres años.

#### 1.4. ¿QUÉ SON LOS ESCENARIOS?

Los escenarios se definen como narraciones que describen rutas alternativas hacia el futuro, proyectando una serie de resultados basados en hipótesis que permiten imaginar lo que puede suceder (Destino Colombia, 1997).

Así mismo, se reconoce que los escenarios desde una perspectiva transformadora, deben provocar impactos en los modelos mentales, dado que representan una alerta sobre lo que puede ocurrir en un sistema social dado, para con ello ampliar el campo visual de los líderes y tomadores de decisiones.

La construcción de escenarios no sigue una metodología estandarizada, sino que aprovecha la creatividad de los participantes para identificar elementos predecibles tomando en cuenta diferentes interpretaciones (Destino Colombia, 1997). Sin embargo, Godet (2007) llama la atención sobre los riesgos de utilizar indiscriminadamente el término de escenarios, ya que considera que no debe utilizarse ante cualquier conjunto de hipótesis, sino que debe considerarse su pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. En esto, cumple un rol fundamental el hecho de que los escenarios se enuncien claramente de principio a fin, utilizando estrategias para que su lectura no sea



tediosa y los participantes puedan seguirlos con interés. Un escenario prospectivo se centra en la búsqueda constructiva de alternativas a futuro y no en la recriminación ubicada en el presente y el pasado, así como tampoco constituye una negociación con compromisos y demandas, especialmente en contextos de ideologías fragmentadas o conflictos, sino que por el contrario promueve un ambiente más libre y creativo (Destino Colombia, 2007).

Los escenarios, según Miklos y Arroyo (2015) pueden categorizarse de la siguiente manera:

- Tendencial. Extrapolación basada en las estructuras del presente; responde a la pregunta: ¿qué pasaría sin ningún cambio o esfuerzo adicional?
- Utópico. Escenario extremo de lo deseable con estructuras potencialmente diferentes a las actuales. Responde a la pregunta: ¿Qué pasaría si todo sale bien?
- Catastrófico o pesimista. Escenario de lo indeseable; se ubica en el extremo de lo temible. Responde a la pregunta: ¿Qué pasaría si todo sale mal?
- Futurible. Escenario propuesto; lo más cercano a lo deseable y superior a lo posible, pero aún factible. El futurible es un instrumento de planeación prospectiva. Es un producto de la elaboración y selección de futuros a partir del análisis retrospectivo y coyuntural, es el futuro elegido entre otros. El futurible es el futuro deseable y posible aprovechando un pasado y un presente conocidos con relativa suficiencia (p. 84).

Kahane (2012) plantea cinco pasos necesarios para llevar a cabo la planeación transformativa por escenarios; estos pasos han sido retomados en el Proyecto Visión 20UN a través de cinco ejes transversales a las diferentes etapas del proceso, de modo que la propuesta de planeación transformativa no sigue de manera estricta la cronología propuesta por el autor, sino que la aplica a partir de ejes en las cuatro etapas de la planeación. Presentamos a continuación los pasos propuestos por Kahane y, con el nombre de ejes, lo que desde el Proyecto Visión 20UN se propuso.

1. *MICROCOSMOS DEL SISTEMA: CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO DE ACTORES REFLEXIVOS, INFLUYENTES E INTERESADOS.* Los actores muestran un descontento con la situación actual por diferentes razones, por lo tanto es necesario que muestren disposición para participar de un diálogo transformativo, que se basa en el cambio de sí mismos, a partir de modificar roles, relaciones y acciones. En este primer momento se realizan entrevistas y procesos de retroalimentación constante para la construcción del proyecto.



### **Eje 1. Constitución de un grupo de personas expertas y representativas de la UN para la planeación a largo plazo:**

Etapa 1: Se invitó a grupos de expertos para elaborar un primer documento de Marco conceptual y de procedimiento, denominado “Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034” y así mismo, se realizaron dos encuentros nacionales para discusión de ideas y propuestas para el futuro de la UN.

Etapa 2: El grupo de expertos/as y personas representativas de la UN participaron en la construcción del “Plan Cero” o de esbozo sobre los escenarios posibles para el futuro en 20 años.

Etapa 3: Por otro lado, se espera realizar talleres grupales y entrevistas individuales con directivas y personas externas para realizar un análisis crítico de los escenarios presentados y la identificación de ejes centrales para la institucionalización de la planeación. Así mismo, se pretende afinar los escenarios apuesta y los escenarios alarma e identificar ejes para un plan modular hacia la institucionalización de la planeación a largo plazo en la UN, que incluya la conformación del “Consejo interno para la planeación a largo plazo en la UN” y el “Consejo Externo asesor para la planeación a largo plazo en la UN”.

*2. OBSERVAR LO QUE ESTÁ OCURRIENDO EN EL SISTEMA:* Consiste en realizar un estudio sistemático sobre el pasado y el presente con el fin de lograr una perspectiva compleja de la situación actual. En este proceso se debe incluir diferentes visiones, profundizar sobre el tema y escoger aquellas que más susciten cambios. Para lograr esta convergencia, se requieren ejercicios de diálogo transformativo y de conocimiento directo de los contextos sobre los que se está debatiendo, realizando observaciones sobre eventos, patrones y estructuras entrelíneas del sistema. El resultado de este paso es la obtención de respuestas sobre lo que está pasando en el presente y lo que es más importante para el futuro, propuestas sobre certidumbres e incertidumbres y nuevas relaciones que surgen en el proceso de exploración conjunta.

### **Eje 3. Construcción de documentos analíticos y propositivos:**

Etapa 1: Se construyeron los siguientes documentos sobre la situación actual de la Universidad Nacional y de educación superior: Marco conceptual y de procedimiento y los tres volúmenes de la obra “Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034”.



Etapa 2: Se elaboró el Documento Plan 0 “Esbozo de escenarios posibles para el futuro de la Universidad Nacional de Colombia en 20 años”, así como también las Memorias de la Cátedra José Félix Patiño 2015-2 “Vamos a construir un plan para tener en 20 años la Universidad Nacional que queremos”.

**Eje 4. Vinculación y seminario con estudiantes de pregrado y posgrado de diferentes facultades.** Los estudiantes de posgrado y pregrado se vincularon en la publicación “Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034” y participaron en los documentos publicados en la página web del proyecto. Para la tercera etapa, se contó con su participación en la elaboración de los documentos guía para los talleres, las memorias de la cátedra, la sistematización de encuestas y el registro de reuniones.

*3. CONSTRUIR ESCENARIOS ÚTILES ACERCA DE LO QUE PODRÍA PASAR:* Este proceso se concentra en que los escenarios construidos sean relevantes desafiantes, plausibles, verosímiles y claros. Pueden utilizarse métodos deductivos e inductivos que conlleven a dos o tres escenarios que resulten útiles, es decir, que tengan un importante lugar simbólico, que representen opciones diferentes a las zonas de confort y que incluyan reflexiones sobre retos y transformaciones. Se recomienda adicionalmente, que mantengan una lógica narrativa que hable de lo que pasa y por qué pasa y que se presenten utilizando diversos medios como historias, videos, caricaturas.

### **Eje 3. Construcción de documentos analíticos y propositivos:**

Etapa 3: Para esta etapa se espera desarrollar el documento sobre “Escenarios apuesta y escenarios alarma para el futuro de la Universidad Nacional de Colombia a 20 años y ejes centrales del plan modular” y la “Propuesta de lineamientos generales para la institucionalización de la planeación a largo plazo en la Universidad Nacional de Colombia”.

**Eje 4. Vinculación y seminario con estudiantes de pregrado y posgrado de diferentes facultades.** Durante la segunda etapa se dieron a conocer los principales resultados de la etapa previa con el lanzamiento de los libros en las tres sedes y un grupo de 19 posters con preguntas y frases sugerentes sobre posibles escenarios. Se organizó y realizó la Cátedra José Félix Patiño para estudiantes de pregrado y posgrado durante el segundo semestre de 2015, en conjunto entre la

Vicerrectoría de Investigación, la Vicerrectoría Académica y la DNPE, dedicada al estudio y la reflexión sobre la Universidad Nacional y sobre el campo de la educación superior en Colombia y en el mundo.

*4. DESCUBRIR LAS IMPLICACIONES DE ESOS ESCENARIOS PARA LAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES, RESPONDER AL QUÉ SE PUEDE Y QUÉ SE DEBE HACER:* Consiste en establecer unas acciones puntuales y otras aleatorias con el fin de avanzar en la construcción de los escenarios deseables. Este punto aún no se ha desarrollado dentro del Proyecto Visión UN.

*5. ACTUAR PARA TRANSFORMAR EL SISTEMA:* Se refiere a las actuaciones que se realizan de manera conjunta o por separado, con el fin de utilizar lo aprendido en el proceso para la transformación constante del proceso de Planeación y del sistema abordado.

Adicionalmente, a pesar de no estar contemplado en el modelo de Planeación Transformativa por Escenarios, se plantearon dos ejes que pretenden destacar el carácter participativo y democrático durante todo el proceso, a fin de que los escenarios construidos recojan, además de la visión del grupo de actores iniciales, perspectivas de otros miembros de la comunidad académica así:

## **Eje 2. Espacios para la discusión ampliada con la comunidad universitaria:**

Etapa 1: Se llevó a cabo el Seminario internacional “La Universidad Nacional de Colombia se proyecta a 20 años” y otro con estudiantes con el objetivo de realizar un análisis sobre la proyección de la Universidad a 20 años.

Etapa 2: Por otro lado, se incentivó la participación de la comunidad académica en la construcción de escenarios posibles para la universidad mediante la feria de posters en todas las sedes.

Etapa 3: Se espera realizar un Concurso para la presentación creativa de los escenarios a futuro para la UN, aplicar Encuesta virtual sobre escenarios, realizar un Foro para su presentación y extender la invitación a unidades académicas para la construcción de sus propios escenarios.

**Eje 5. Espacios abiertos de comunicación permanente:** Para dar cumplimiento a este eje se presentó el proyecto ante el Consejo Académico y en diferentes Facultades de la Universidad



Nacional, teniendo en cuenta estrategias de difusión e información como el correo electrónico del proyecto, la página web y las redes sociales. Para la tercera etapa, se propone la creación de un blog con el lema “Así podría estar la Universidad Nacional de Colombia en 20 años” en el que se presenten los productos creativos del concurso.

Con estos últimos ejes, incluidos en el ejercicio de Planeación Transformativa por Escenarios en la Universidad Nacional, se completa un proceso que puede representarse mediante una “U” que describe la trayectoria que se sigue en un proceso transformativo, de modo que un estado inicial motiva una serie de acciones para profundizar en la situación y lograr superarlo mediante las estrategias emprendidas.

### Planeación transformativa por escenarios



Claro está, el proceso de aplicación de la metodología ha presentado modificaciones por razones que es necesario dilucidar, a fin de lograr culminar las siguientes etapas del ejercicio de planeación en medio de las condiciones cambiantes que caracterizan a la Universidad Nacional. Hasta ahora se ha avanzado en lo que corresponde a los estudios técnicos y consultas a expertos y a algunos integrantes

de la comunidad universitaria. Sin embargo, se requiere el compromiso decidido de las directivas con capacidad para tomar decisiones con este proceso, de manera que los informes técnicos no se queden en el papel y puedan pasar a una fase de amplia participación de la comunidad universitaria y la sociedad colombiana en general y, finalmente, a la decisión por un escenario específico. Una vez adoptada una visión de futuro ampliamente compartida por la comunidad universitaria y la sociedad colombiana, se pasaría a diseñar los programas y proyectos orientados a hacer de esa idea de futuro una realidad en el mediano plazo.

## 2. TENDENCIAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR

### 2.1 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR TENDENCIAS EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR?

Una tendencia es entendida como aquella fuerza que influye en el rumbo de un proceso, moldeando su futuro a corto, mediano y largo plazo. La existencia de tendencias en diferentes escalas (nacionales e internacionales) permite visualizar en el horizonte los posibles retos para las instituciones de educación superior y adelantar estrategias para afrontarlas o transformarlas a su favor. En la innovación tecnológica las tendencias suelen ser más previsibles que en el campo educativo, y por eso muchas de las previsiones de la transformación de la educación, jalonadas desde lo que se vislumbra en lo tecnológico, no se han cumplido.

Según Sabogal (2015) las tendencias constituyen fenómenos no homogéneos, plurales y atravesados por matices. Partiendo de una visión de futuro donde no existe un destino signado, pero que tampoco depende completamente de nuestra voluntad, entendemos que las tendencias influyen, mas no determinan los rumbos de la educación superior. Del mismo modo, reconocemos en estas unas fuerzas complejas, diversas en su naturaleza, formas de acción y temporalidades, las cuales provienen de contextos, intereses y necesidades particulares que no se replican con igual fuerza en todas las latitudes.

Las tendencias globales de cambio en los sistemas de educación superior no solo deben tomarse como datos estructurales del escenario, sino que deben considerarse fuentes de tensiones políticas que contribuyen a plasmar los intereses y las demandas de los agentes sociales presentes en el ámbito de la educación superior (Atria 2015).

Así, se reconoce que la difusión de dichas tendencias se desarrolla en un contexto geopolítico, donde prevalecen o se legitiman con mayor fuerza las directrices o predisposiciones de algunas instituciones

o países, lo cual configura que las tendencias sean situadas y unidireccionales, pero con capacidad de transformación en la interacción con otros contextos. En este sentido, distintos académicos que han participado en este proyecto con sus escritos y ponencias, ponen de manifiesto que existen múltiples diferencias entre las tendencias que se perciben en un panorama mundial, latinoamericano o nacional.

Del mismo modo se reconoce aquí la existencia de unas tendencias alternativas, emergentes o microtendencias, las cuales se configuran usualmente como propuestas que surgen de las necesidades educativas particulares o locales, y en respuesta a tendencias internacionales que imponen su visión sobre cómo debe ser la educación superior.

Con frecuencia se habla de megatendencias para referirse a grandes tendencias que abarcan todo el planeta o bien una parte de él (López 2015a), y por ello se supone que su existencia es más fuerte que la voluntad de la mayoría de las personas, responden a factores de cambio estructurales que hacen un período distinto respecto a otro y a las proyecciones que realizan los analistas sobre el futuro del mundo globalizado. Sin embargo, no se parte aquí de la idea de megatendencia, por los problemas asociados a su definición y a las implicaciones de asumir que:

- Existen fuerzas homogeneizadoras y totalizantes en términos de la educación superior que parten de la idea de predestinación o camino obligado y en donde aparentemente no existe la posibilidad de influir en su desarrollo desde una escala local o nacional.
- Se desconoce o invisibiliza el origen de las tendencias, lo cual redundaría en una visión deslocalizada en términos espaciales y en clave de la geopolítica del poder y el conocimiento.
- Se abandona la idea de la posible evolución y transformación de las tendencias, lo cual posiciona la idea de megatendencias en un campo estático e impenetrable a los cambios del presente y del futuro.
- No se considera la existencia de microtendencias o tendencias emergentes y alternativas que pueden alterar el panorama general.

En el caso de la educación superior se prefiere no asumir el concepto de megatendencia, más aún, cuando abundan los listados de éstas sin clasificaciones o jerarquías claras, algunas de estas megatendencias son criticadas como superficiales, arriesgadas o que no señalan nada nuevo por una evidente ausencia de visiones sociológicas, interpretativas y multidisciplinarias, y finalmente, no hay claridad sobre los referentes, aspectos o puntos de partida legitimados ampliamente para la definición de megatendencias (por cantidad, calidad, procedencia, temporalidad, etc.). Por ejemplo, con frecuencia los textos sobre megatendencias afirman algo basado en que así sucede en las “mejores universidades en el mundo”, cuando no explicitan los criterios para denominarlas las mejores (¿las más exitosas en el mercado, las más expansivas, las más elitistas, las más pertinentes a las necesidades de su región, las más eficientes y las que tienen un menor costo por estudiante, las que son más plurales y diversas, las más homogéneas?



A continuación se realiza una apretada síntesis de las tendencias internacionales generales, las tendencias en educación superior y, especialmente, se abordan aquéllas que los expertos identificaron como más influyentes en el futuro de la UN. Para esta síntesis se tuvieron en cuenta los tres volúmenes *Visión 2034. Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (2015), las ponencias de los expertos en los eventos nacionales e internacionales, en los talleres con expertos y representantes, y en la Cátedra José Félix Patiño, organizados por el Proyecto Visión 20UN.

## 2.2. TENDENCIAS INTERNACIONALES GENERALES QUE AFECTAN A LA EDUCACIÓN SUPERIOR

**Economía:** La economía a nivel mundial influye en los distintos aspectos del desarrollo de las naciones, y el campo educativo no queda fuera de esta influencia. El modo de organización de la economía favorece la acumulación y el libre flujo de capitales en busca de su multiplicación, al mismo tiempo que se excluyen a las mayorías de sus beneficios. Los capitales han encontrado nuevos ámbitos para reproducirse, ocupando espacios que tradicionalmente en muchos países estaban protegidos de la economía de mercado, como la salud, la educación, el transporte público, entre otros. Los sistemas educativos reciben muchas presiones para abandonar los valores educativos tradicionales y adaptarse al nuevo capitalismo.

Dicho panorama se complejiza si pensamos en la creciente globalización de la economía, transnacionalización de los capitales y la creciente importancia de países emergentes como Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (BRIC). Según López (2015b, p. 75) “el capitalismo actual, al sustituir la producción de bienes y servicios como prioridad por la especulación financiera, ha dado lugar a esta crisis económica global”, lo cual ha dado paso a la intensificación de los procesos como el alza de los precios de las materias primas, el incremento de la demanda de recursos naturales y la crisis energética.

**Medio ambiente y salud:** A nivel global se ha generado un nuevo y acelerado interés por entender cómo los ritmos de producción, consumo y deshecho propios del modelo capitalista han afectado la integridad de los ecosistemas y la biodiversidad, dado que en las últimas décadas la transformación de estos ha sido más acelerada que en ningún otro periodo de la historia para satisfacer las demandas crecientes de comida, el agua dulce, fibra y energía (Millennium Ecosystem Assessment, 2005). Esto ha generado gran preocupación entre las naciones por el agotamiento de algunos recursos de abastecimiento como el agua potable y combustible, entre otros recursos. Este agotamiento se convierte en una amenaza para la seguridad alimentaria de las poblaciones, afectando la salud pública

por el aumento de epidemias, desnutrición, falta de acceso a los servicios básicos y el aumento de los desastres naturales ocasionados o incrementados en sus efectos por el cambio climático.

En este contexto, las naciones, en el afán por la producción de energía que dé soporte al constante crecimiento urbanístico e industrial, han acelerado sus procesos de producción generando crisis de impacto planetario, como la crisis nuclear en Japón en 2011, con repercusiones para la salud de las comunidades y de los ecosistemas a una escala global. Según la Unesco (2016) la educación se vuelve un elemento fundamental para dar respuesta al cambio climático a nivel global y, en este sentido, la educación superior es llamada a idear formas de producción más sostenibles y sustentables en el largo plazo, así como fuentes alternativas de energía no contaminante.

Relaciones geopolíticas: Según Castro (2006) la geopolítica son las doctrinas para la acción práctica y se refiere a unos intereses coyunturales de los Estados-Nación o de diferentes entidades (organismos internacionales, multinacionales, etc.) con poder en el territorio.

Desde esta visión existen varias razones para que los territorios adquieran un carácter estratégico. En un primer momento, y tal vez más importante, es la existencia de recursos naturales para la explotación, y sobre todo recursos energéticos; sin embargo, distintos países cada vez más conforman alianzas no sólo con fines económicos sino también con intereses políticos, militares y de integración regional, lo cual influye también en los rumbos de la educación superior a nivel mundial. Según López (2015a, p.21) en la actualidad existen “Alianzas geopolítico-militares (OTAN), políticas (ONU), regionales (OEA, ALBA, CELAC, Liga Árabe, Unión Africana), económicas (OCDE, TLC), monetarias (UE)”;

entre estas últimas también se pueden incluir a entidades como el FMI, BM, la Comunidad Andina, el ALBA, ASEAN, Mercosur, y el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico.

Del mismo modo, existen unas alianzas como las de Venezuela, Irán o Cuba, e iniciativas de integración como la Unión Europea y la UNASUR. En un contexto de divisiones radicales, al interior de muchos países surgen iniciativas de integración regional, como por ejemplo las que se empiezan a gestar en América Latina en diferenciación con un escenario global, muestra de esto son los programas Enlaces-IESALC, AUGM-Mercosur y el Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

Algunas de estas alianzas tienen profundas implicaciones en los sistemas educativos, como es el caso de las aspiraciones de Colombia a ingresar en la OCDE. Varias de las recientes reformas en la educación básica y superior tienen su origen en las demandas de este organismo multilateral.

Violencia: Para Nelson Mandela (2003, p. 11) “el siglo XX se recordará como un siglo marcado por la violencia. Nos abrumba con su legado de destrucción masiva, de violencia infligida a una escala nunca vista y nunca antes posible en la historia de la Humanidad. (...) La violencia medra cuando no existe democracia, respeto por los derechos humanos ni condiciones de buen gobierno”.





Esta realidad, que hoy afrontan de diferentes maneras los Estados y sus habitantes, impregna los distintos aspectos de la vida nacional. En materia de educación la violencia profundiza las brechas y desigualdades de acceso y permanencia en el sistema educativo de miles de niños, niñas y jóvenes en el mundo. Algunos de estos fenómenos de violencia que surgieron en el siglo XX o que emergen en el siglo XXI son recopilados por López (2015a), entre los que se encuentran el terrorismo hegemónico de Estado (Guantánamo) y el anti-hegemónico (yihadismo), el ascenso de procesos como el ciberterrorismo y narcoterrorismo, la presencia y consolidación de grupos de guerrillas y paramilitares, así como del crimen organizado y las mafias. Del mismo modo se reconocen en el panorama mundial unos nuevos tipos de guerra (tecnológica, asimétrica, en red, con drones), relacionada con la vigilancia electrónica y filtraciones de información (Manning, Assange, Snowden). Así mismo, la violencia tiene distintas dimensiones; según Sanmartín (2007, p.10) “hay diversos criterios para clasificar la violencia. Por ejemplo, es posible catalogarla atendiendo a la modalidad, activa o pasiva, en que se ejerce, o atendiendo al tipo de daño causado, o de víctima, o de agresor, o finalmente de escenario (lugar o contexto) en el que ocurre”.

Contrahegemonía: Según Evans (2007) “la globalización contrahegemónica” plantea la necesidad de no entender la globalización neoliberal como un proceso natural o inevitable, y la posibilidad de que las conexiones internacionales puedan utilizarse como una forma potencial para establecer procesos de distribución equitativa del poder y la riqueza, y para la conformación de comunidades social y ecológicamente sostenibles. Según este autor (2007):

Colectivamente, a esas redes se las conoce como «movimiento por la justicia global». Tanto para los activistas como para los teóricos, este movimiento se ha convertido en uno de los antidotos políticos más prometedores frente a un sistema de dominación que únicamente se considera eficaz en su capacidad para mantenerse en el poder (p. 496).

Ejemplos de estos movimientos contrahegemónicos son Los indignados, Occupy Wall Street, la Primavera árabe, entre otros (López 2015a).

Formas de organización política: El mundo de hoy se encuentra atravesado por profundos cambios políticos y transformaciones en la organización política de los Estados en un contexto donde los organismos internacionales y multilaterales tienen una mayor influencia en la formulación de políticas públicas.

La globalización impulsa la desregulación de la economía internacional que obliga a los Estados nacionales a perder el control de la política económica, a reestructurar las instituciones públicas para reducir y -en su caso- eliminar los sistemas de bienestar y protección social, lo cual a su vez exacerba la capacidad del Estado para dar respuesta a las demandas sociales con las consecuentes crisis de legitimidad democrática (Vargas 2007, p. 1).

En este sentido, en las últimas décadas se ha reducido considerablemente el papel del Estado en las políticas sociales y se ha acrecentado una crisis de gobernabilidad a nivel internacional. Según Vargas (2007, p. 1) “las crisis de la gobernabilidad son resultado de las debilidades del Estado, disfuncionalidades de las instituciones económicas, políticas y sociales que erosionan los sistemas democráticos y dan lugar a regímenes híbridos”. En la actualidad vemos cómo se aumenta la crisis de los partidos políticos tradicionales y el absentismo electoral. En este contexto, se intentan desarrollar en América Latina y el Caribe otras formas de organización política tendientes al socialismo, el neopopulismo y el neoliberalismo.

**Pobreza:** Paradójicamente, existe una preocupación manifiesta generalizada hacia la disminución de la pobreza, al mismo tiempo que aumenta la desigualdad a nivel global, y se incrementa la pobreza y el desempleo en las naciones ricas (López 2015a). Al respecto, el Banco Mundial (2015, p.1) señala que “de acuerdo con las últimas estimaciones, el 12,7 % de la población mundial vivía con menos de US\$1,90 al día en 2011, cifra inferior al 37 % de 1990 y al 44 % de 1981”. Sin embargo, si bien se han disminuido las tasas de pobreza en todas las regiones, el Banco Mundial (2015) señala que las mejoras no han sido uniformes, donde regiones como Asia meridional registra el porcentaje más bajo de pobreza extrema desde 1981, mientras que regiones como América Latina y el Caribe, y Europa oriental y Asia central en conjunto abarcan alrededor de 44 millones de personas que viven en condiciones de extrema pobreza.

**Cambios en población:** Según López (2015a) existen tendencias sociales y culturales a nivel global que están transformando las maneras de relacionamiento entre los seres humanos y con el medio. Estas transformaciones están mediadas por diferentes fenómenos, como por ejemplo el aumento de la interacción por medio de las nuevas tecnologías, su impacto en las formas de trabajo (teletrabajo), el ocio y el consumo. Según este autor existen otras transformaciones relacionadas con los nuevos tipos de familia y el aumento de la familia monoparental, la proliferación de la vivienda unipersonal en las grandes urbes y la disminución de la explosión demográfica.

Otras transformaciones señaladas son la emergencia de nuevas clases medias en los BRIC, la globalización del “modo de vida norteamericano”, la tendencia a concebir cada vez más a las personas como consumidoras y no como ciudadanas, y la pérdida de culturas nativas y el 50% de las lenguas actuales. Del mismo modo, la diversidad sexual y el aumento del número de personas que a nivel mundial se identifican con una orientación diferente a la heterosexualidad ha venido configurando los modos de ser, comprender la sexualidad humana y consecuentemente, se han venido reconociendo cada vez más derechos humanos a esta población.

Del mismo modo, es importante el reconocimiento paulatino que el mundo ha hecho del papel de las mujeres en la sociedad y las distintas transformaciones que se han llevado a cabo en diferentes ámbitos para la garantía de sus derechos: “el reconocimiento de que el logro de la igualdad de género, los derechos y el empoderamiento de las mujeres es relevante en todas las partes del mundo; que es

la responsabilidad de todos; y que pertenece a todos los ámbitos de las políticas” (ONU Mujeres, 2013, p. 2). Sin embargo, a la par de estos avances también se registran una continuidad en la desigualdad y discriminación en términos económicos, educativos y políticos, así como el incremento de los diferentes tipos de violencias hacia las mujeres, sobre todo en contextos de conflicto armado. Según esta entidad alrededor del 50% de las mujeres de todo el mundo no tiene un empleo remunerado y al menos una de cada tres mujeres ha sido víctima de violencia física o sexual ejercida por un compañero íntimo en algún momento de su vida (2014-2015).

### 2.3. TENDENCIAS INTERNACIONALES EN EDUCACIÓN SUPERIOR

La mayoría de las tendencias internacionales en educación se enmarcan hoy en la relación entre la sociedad y la economía del conocimiento (Margison, 2010; López Zárate, 2014), entendida esta como “economía basada en el uso intensivo del conocimiento (*knowledge economy*) que redefine el entorno de tareas de las IES en términos de desafíos y demandas de competitividad, productividad, innovación, capital humano, emprendimiento, creatividad, flexibilidad laboral, destrezas y aprendizaje a lo largo de la vida” (Brunner y Villalobos, 2014, p. 107 citado por Sabogal, 2015, p. 53). Un debate central no resuelto en este tema tiene que ver con la propiedad intelectual pues, mientras muchos organismos internacionales enfatizan la propiedad privada del conocimiento para su aprovechamiento comercial, movimientos cada vez más amplios propenden por la circulación libre de éste. Este es un campo en disputa permanente. Por ejemplo, iniciativas importantes que surgieron bajo el espíritu del carácter colaborativo y libre del conocimiento, están siendo cooptadas y compradas por empresas privadas; y viceversa, iniciativas privadas están siendo abiertas al público o incluso “pirateadas” o “hackeadas”.

Los países en desarrollo buscan tener universidades de talla mundial con la misma calidad que las universidades de países desarrollados, lo cual devela la tensión cada vez mayor en torno a la dinámica centro-periferia en términos de educación superior a nivel mundial. Es evidente que la riqueza de las naciones y la prioridad que estas le dan al sistema educativo influye en su la calidad, en ese sentido, las universidades de los países en desarrollo se encuentran en una situación de desventaja, donde tensiones entre el aumento de estudiantes matriculados y el apoyo a investigaciones de alta calidad influyen en su desarrollo (UNESCO 2009).

Hoy hay una creciente influencia de los organismos internacionales en la formulación e implementación de políticas de reforma a nivel mundial, lo cual ha hecho que con su capacidad de incidir en las decisiones nacionales, entidades como el Banco Mundial (y los distintos bancos



regionales), la Unesco, la OCDE y la Comisión Europea se hayan convertido en actores relevantes de la educación superior a nivel mundial (Suasnábar, 2015).

La primera tendencia identificada ampliamente es la masificación y aumento de la demanda de la educación superior (López, 2015, Atria, 2015, Suasnábar, 2015). Según la UNESCO (2009, p. 4) “la satisfacción de la demanda masiva ha impulsado muchas de las transformaciones fundamentales de los últimos decenios. Esta expansión ha estado motivada por el paso a las economías postindustriales, la ascensión de los sectores de servicios y la economía del conocimiento”.

La incapacidad o la falta de voluntad de los Estados para asumir este creciente aumento de la demanda, ha llevado a la reducción del papel del Estado como proveedor del servicio educativo y a que éste se concentre en su regulación y supervisión. Ante este vacío del Estado frente a la demanda, se han incrementado y promovido nuevos mercados educativos, y han aparecido nuevos proveedores con ánimo de lucro (López, 2015; Suasnábar, 2015). Según el informe del Instituto de Estadísticas de la Unesco de 2014 la tasa bruta de matrícula (TBM) a nivel mundial pasó de 13 millones de estudiantes en 1960 a 182 millones en 2012 (López, 2015, p. 22). Sin embargo, esta tendencia que puede comprenderse en clave del aumento de la población, también expresa una desigualdad a nivel mundial, ya que, por ejemplo, regiones como el África Subsahariana sólo tiene el 8% en la tasa de matrícula, mientras que América del Norte y Europa Occidental tienen el 77%, América Latina y el Caribe el 44%, Asia Central el 26%, Asia del Este y Pacífico el 33%, Asia del Sur y del Oeste el 23%, los Estados Árabes 28% y Europa Central y Oriental el 71%. (UNESCO, UIS 2015).

Del mismo modo, esta masificación y aumento de la demanda puede evidenciarse en la tasa de cobertura que, para el caso de América Latina y el Caribe (Tabla 1) su promedio creció un 9% de 2009 a 2013:

Tabla 1. TASA DE COBERTURA EN AMÉRICA LATINA 2009 - 2013

PAÍS	2009	2010	2011	2012	2013
Promedio América Latina y el Caribe	37%	41%	42%	44%	46%
Argentina	71%	75%	n.d.	74%	76%
Brasil	36%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Chile	59%	66%	71%	71%	74%
Colombia	40,4%	41,7%	45,2%	42,4%	45,5%



PAÍS	2009	2010	2011	2012	2013
Cuba	115%	95%	80%	90%	95%
El Salvador	23%	23%	25%	24%	25%
México	27%	28%	29%	28%	29%
Panamá	45%	46%	n.d.	44%	44%
Paraguay	37%	35%	n.d.	28%	29%
Puerto Rico	81%	86%	86%	91%	95%
Uruguay	63%	63%	n.d.	70%	73%
Venezuela	78%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Unesco, citado en Sistema Nacional de información de la Educación Superior (2016)

La segunda tendencia a nivel mundial es que la educación se ha hecho permanente dado el crecimiento exponencial del conocimiento (López, 2015, p. 23), y la necesidad constante de especialización y actualización del mismo.

Las universidades medievales fueron muy internacionales y con alta movilidad de estudiantes y profesores, hechos que se facilitaron por el latín como lengua franca. En el s. XIX los Estados-Nación transformaron las universidades y las pusieron al servicio de sus proyectos nacionales o coloniales, reforzando las lenguas nacionales en el ámbito académico. Hoy, la tercera gran tendencia tiene que ver con una creciente re-internacionalización de la educación superior (Atria, 2015, Unesco, 2009, López, 2015, Suasnábar, 2015, Sabogal, 2015) y su relación con la movilidad académica, las relaciones interinstitucionales, las redes y el aumento en las publicaciones. Según la UNESCO (2009, p. 2) se define esta como “la multiplicidad de políticas y programas que las universidades y las autoridades públicas ponen en práctica frente a la mundialización, consistentes normalmente en enviar a alumnos a cursar estudios en el extranjero, establecer campus filiales en otros países o entablar algún tipo de relación de asociación interinstitucional”. Según esta entidad, en el último decenio se ha registrado una verdadera explosión de una gran cantidad de programas e instituciones que actúan internacionalmente y en asocio para beneficiarse del nuevo entorno mundial y atraer a estudiantes no residentes, así como países que asumen la internacionalización como una cuestión de política nacional.



Sin embargo, esta tendencia implica lo que López (2015a) señala como el “éxodo de competencias” o “fuga de cerebros” hacia los países desarrollados, lo cual significa un gran proceso de descapitalización para los países en desarrollo.

Una cuarta tendencia gira entorno a la diversificación de la financiación, dada la insuficiencia de ésta frente a la masificación y también a una inclinación política más extendida hacia una mayor privatización de servicios que anteriormente prestaba el Estado (UNESCO, 2009). Esta tendencia ha hecho que las IES tengan que generar por sí mismas mayores porcentajes de sus ingresos a través de distintas estrategias como aumentar el número de alumnos de los cursos y la carga docente, reemplazar a profesores de tiempo completo por docentes a tiempo parcial menos costosos, el aumento de los derechos de matrícula y la consolidación de los vínculos entre la universidad y las empresas. Según Atria (2015) estas estrategias también incluyen la asignación de fondos públicos más focalizados, orientados a resultados y la creciente utilización de procedimientos competitivos.

Según la UNESCO (2009) estas tendencias han abocado a un aumento de la austeridad en las universidades y al incremento de otros establecimientos de enseñanza postsecundaria, lo cual ha promovido algunas de las innovaciones “negativas” de la educación superior en la última década señaladas por López (2015a): La universidad deja de ser una institución social preocupada por la equidad y los valores éticos y ciudadanos, y se convierte en una organización o empresa sólo preocupada por la ganancia o por su sostenibilidad financiera, la progresiva eliminación de la gratuidad de la ES y la transición de una educación privada basada en valores, como la de las universidades católicas y de universidades laicas de calidad, a una educación *for-profit* de dudosa calidad.

Una quinta tendencia tiene que ver las tensiones existentes entre la educación superior vista como un derecho, un servicio público, o un servicio mercantil (Didriksson, 2015, Suasnábar, 2015). Según López (2015a) una de las innovaciones negativas de la educación superior en la última década es la consideración de la educación como un bien que se compra en el mercado y no como un derecho ciudadano. En los últimos decenios, cada vez se ha difundido más la visión de la enseñanza superior como un bien que beneficia fundamentalmente a las personas, y que debería ser pago por los estudiantes (Unesco 2009).

Una sexta tendencia a nivel mundial es la diversificación de tipos de IES y sistemas de educación superior debido a las nuevas demandas del contexto. Esta tendencia tiene que ver con lo que López (2015a) señala como el nuevo énfasis que tienen los proyectos interdisciplinarios y transdisciplinarios, en un contexto donde cada vez más se diversifican cursos, carreras y estudios de postgrado, así como la descentralización en las mega-universidades. En el marco de esta tendencia se incrementan los modelos de triple hélice: Universidad-Industria-Gobierno y de cuádruple hélice (sociedad civil), generando también una mayor vinculación de la universidad a la sociedad y al mundo del trabajo.

Este proceso se evidencia en el llamado Espacio Europeo de la Educación Superior (EEES), un proceso que inició con la Declaración de Bolonia en 1999, el cual busca promover un nuevo modelo pedagógico flexible, la movilidad estudiantil y mayor posibilidades de formación y empleo a través de la convergencia de los sistemas de educación superior europeos por medio de la compatibilidad de los títulos y un sistema de créditos (ECTS: European Credit Transfer System) (Comisión Europea, 2012).

A través de él se incorporarán nuevas formas de aprender y enseñar en las instituciones universitarias, con el propósito de generar así un aprendizaje autogestionado por parte del estudiante, autorizado por el profesorado, centrado en los procesos que se desarrollan de forma cooperativa e integrando el diseño de nuevas estrategias didácticas e instrumentos alternativos de evaluación (De Miguel, 2006a y 2006b citado por Fonseca, M, et al, p. 306).

La séptima tendencia tiene que ver con la transformación en los modelos de organización, gestión y gobernanza. Existen unas “nuevas formas de gobierno institucional que en general propenden por reforzar el planeamiento estratégico de las instituciones y la profesionalización de la gestión que ya no se reduce solamente a la administración, sino que alcanza también a la gestión de la docencia y de la investigación” (Atria, 2015, p. 61). En la última década se ha aumentado la capacidad de prospectiva, reforma e innovación de las universidades (López, 2015a). Los organismos internacionales, como se señaló anteriormente, tienen hoy una mayor influencia en las políticas educativas, y los Estados han incrementado su control sobre las instituciones de educación superior, con lo cual su autonomía cada vez se ve más limitada.

La octava tendencia, muy en relación con la anterior y con la internacionalización, es el papel central de la evaluación y acreditación. Según López (2015a) en la última década se han incrementado los nuevos métodos de gestión, evaluación, acreditación y financiamiento.

La acreditación internacional se puede definir diferenciadamente: a) como acreditación por parte de instituciones localizadas en otro país distinto al cual ofrecen ese servicio; b) como acreditación que tiene validez fuera de los marcos nacionales donde fueron dados; c) como concepciones y criterios de las agencias locales que incorporan componentes globales en sus procesos de acreditación; d) como convergencia de las agencias nacionales sobre criterios comunes y reconocimiento de sus respectivas acreditaciones; e) como acción de agencias supranacionales que actúan en diversos países (Rama, 2009, p 1).

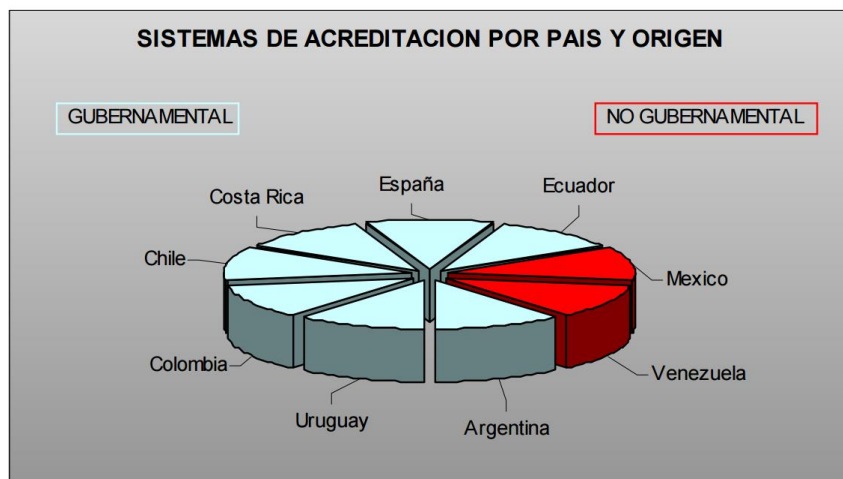
Así, vemos que a nivel mundial hay una tendencia a exigir la acreditación para todas las IES. Especialmente, se ha presentado un aumento de solicitudes de IES para ser evaluadas por agencias de acreditación de países extranjeros, en especial de EE.UU. En este sentido, se ha dado una gran influencia de los rankings propios de las universidades de “clase mundial” del mundo anglosajón, que privilegian las ciencias “duras” por encima de las ciencias sociales y humanas. También, han

aumentado las tablas de clasificación y escalafones que establecen una comparación global de las IES.

Existe una amplia tipología de organizaciones con funciones de evaluación y acreditación de la educación superior. Por su dependencia administrativa existen entes gubernamentales, organizaciones autónomas pero dependientes de los gobiernos, organizaciones privadas con reconocimiento gubernamental y meras organizaciones privadas. Las tres primeras suelen actuar, preferentemente, a nivel nacional y las últimas atienden a demandas internacionales (Sebastián, 2008, p. 4).

Para América Latina la creciente preocupación por la evaluación de la calidad es un denominador común. Según Revelo (s,f) muchos de los países de Iberoamérica en los años noventa empezaron a incorporar nuevos enfoques y la participación de la comunidad académica en los procesos de acreditación y evaluación; sin embargo, aún muestran asimetrías pronunciadas, ya que en algunos de estos sistemas, la evaluación y la acreditación tienen carácter obligatorio, mientras que en otros es voluntaria; la mayoría trabaja con estándares básicos de calidad, pero unos pocos lo hacen a partir de óptimos (como Colombia y México).

Gráfica No. 1



Fuente: Revelo (s, f, p. 3)

Del mismo modo, al tiempo que crece el perfeccionamiento y el fortalecimiento en la evaluación y rendición de cuentas, aumenta la burocracia para los procesos de evaluación y acreditación en muchos países, así como la reducción de la financiación estatal.



La novena tendencia gira entorno a los retos en ingreso y permanencia. Según la (UNESCO, 2009, p. 6):

A pesar de las múltiples iniciativas políticas de los últimos años, el aumento del número de alumnos de enseñanza postsecundaria no ha beneficiado de forma pareja a todos los sectores de la sociedad. Según un estudio comparado de 15 países, aunque ha aumentado la inclusión, las clases privilegiadas han conservado su ventaja relativa en casi todos los países.

Según esta entidad, el costo que representa el ingreso y la permanencia en la educación superior sigue siendo uno de los principales obstáculos para el acceso, incluso en países donde la enseñanza es gratuita. Del mismo modo, diferentes opciones de financiamiento para el acceso como becas, programas de préstamos o subvenciones, por sí solos no garantizan la permanencia, sobre todo para familias de bajos recursos, quienes se disuaden de acceder a estos créditos por temor a endeudarse, y terminar pagando altas cuotas durante o después de la consecución del título. Del mismo modo, la presión de los Estados por promover cada vez más el acceso a la educación superior gratuita o muy subvencionada ha hecho que muchas de las IES sean insostenibles, dado el aumento anual del número de estudiantes y los costos de la educación superior.

Una décima tendencia tiene que ver con el rápido avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación superior (López, 2015a, Segre, 2015, Dorris, Colmenares, Jones y Manolovitz, 2014). Esta tendencia es relevante dado que el impacto de internet dentro de 15 años será más profundo que el impacto que tuvo la revolución industrial en 50 años (Pélissier du Rausas y Cols, 2011, citados en Bitar, 2014). En términos educativos, la inclusión de las TIC genera que el equipamiento de las universidades sea más costoso, a la vez que su exclusión, lleva a una segregación de la sociedad del conocimiento (López, 2015a). “Su utilización en la educación superior implica transformaciones profundas que afectarán, al menos, a los objetivos de aprendizaje, contenidos, desarrollo de competencias y a las estrategias de enseñanza-aprendizaje” (Ricoy, 2013, p. 2). El carácter abierto de los contenidos, fuentes y recursos, desplaza al docente como portador de éstos y exige de él nuevos roles en el proceso de formación.

Esta tendencia ha impulsado el aumento de programas virtuales y semipresenciales y la posibilidad de atender más población con mayor número de cursos en línea masivos y abiertos (MOOC), transformando el desarrollo académico de las IES. Sin embargo, el aumento en educación virtual aún no se ha expresado en una reducción significativa de desigualdades sociales.

En este sentido, existen muchos retos en términos del acceso material a estas tecnologías y en el desarrollo de las habilidades cognitivas para la su apropiación en el contexto educativo. Uno de estos retos es la transformación en la forma de generar conocimiento con el uso de estas tecnologías, la formación de los maestros en el uso de estas y la relación que se genera con los estudiantes a partir de su utilización.

Es evidente que en la inclusión de las TIC en la educación superior existen diferencias y desequilibrios en diversas regiones y países, donde generalmente los países desarrollados y ciertas poblaciones tienen un mayor acceso y a la posibilidad de generar innovaciones en este ámbito, lo cual fomenta una brecha tecnológica para los países en desarrollo.

Del mismo modo, un reto para las IES es tener en cuenta que, si bien la tecnología cada vez es más importante para la educación y el trabajo, y que bajo las premisas de la sociedad y la economía del conocimiento estas se asumen como el camino para lograr una sociedad más justa, equitativa e integradora, su producción ha implicado un alto impacto ambiental y una distribución desigual a nivel mundial, así como la falta de igualdad de acceso a estas tecnologías para las mujeres y las niñas (ONU Mujeres, 2014- 2015). Algo semejante ocurre con la desconexión profunda y generalizada entre el empleo de las nuevas TIC y su aprovechamiento para mejorar la calidad educativa (UNESCO, 2009), al tiempo que aumenta la demanda desde el mercado laboral por las habilidades en TIC. Estos retos y cambios implican un replanteamiento del sistema educativo para desarrollar una verdadera tecnología educativa.

La última tendencia gira en torno a los cambios en la formación y la docencia, los cuales han sido influenciados por múltiple factores, entre los que encontramos: la exigencia y necesidad de los docentes de una constante formación, actualización y diversificación de las formas de enseñanza a través de la inclusión de pedagogías de lo digital o ciber-pedagogías, los recursos educativos abiertos (REA), tecnologías audiovisuales, aplicaciones e internet en el aula de clase. “Actualmente el profesor universitario es considerado un profesional del conocimiento, con el mismo nivel y demanda que las grandes corporaciones tienen por este tipo de profesional (Hativa y Goodyear, 2002, citados en Guzmán, J, 2011, p. 1).

Sin embargo, cada vez más se aumenta el nivel de exigencia a los docentes universitarios sin que proporcionalmente aumenten las condiciones y garantías en su trabajo. Esto se evidencia en la multiplicidad de funciones y especialización en las actividades exigidas a docentes, el deterioro de sus condiciones salariales, la variedad de contratación, las presiones por una mayor y mejor evaluación docente, la jerarquización entre docentes por producción académica cuantificada y la lógica economicista para la valoración de su producción académica.

Muchos de estos factores han hecho que exista una tendencia de los docentes a preferir las actividades de investigación que de docencia, con una disminución relativa del tiempo dedicado a esta última actividad (Arimoto, 2014). Del mismo modo, vemos cómo existe en la actualidad una reducción de las plazas de profesores de tiempo completo, lo cual afecta en muchos casos la calidad de la investigación y la docencia (López, 2015a).

## 2.4. TENDENCIAS ALTERNATIVAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Las tendencias alternativas en educación superior tienen que ver con propuestas emergentes que surgen a partir de necesidades educativas concretas, generalmente asociadas a contextos locales o realidades interculturales, de género, etc., las cuales buscan visibilizar y posicionar sectores o temáticas que de una u otra han estado excluidos de la educación superior tradicional.

Estas tendencias se relacionan con propuestas adelantadas por Universidades Indígenas o modelos pedagógicos alternativos, los cuales buscan la promoción de valores como la equidad y la inclusión en la educación superior, su no mercantilización, así como el cuestionamiento a los Rankings internacionales de evaluación y acreditación.

Desde estas propuestas se critican estos rankings por considerar que existe arbitrariedad en los indicadores, “dos instituciones no son comparables si sus contextos no son similares” (Lozano, 2015b, p. 30), ya que esta lógica de evaluación y acreditación tiene implicaciones ideológicas que mantienen las relaciones jerárquicas entre países. “El campo de los rankings de universidades es un escenario de confrontación entre la perspectiva neoliberal (frecuentemente también tecnológica) de la educación y las perspectivas críticas” (Lozano, 2015b, p. 27).

Del mismo modo, estas propuestas se interesan por revertir la tendencia inequitativa que se mantiene en acceso a ES, a pesar de masificación. “La geografía y la desigual distribución de la riqueza y los recursos perjudican a determinados grupos de la población, y generalmente, las poblaciones que viven en zonas remotas o rurales y los grupos indígenas suelen tener tasas de participación (en IES) inferiores a la media nacional”. Unesco (2009, p. 6). En este sentido, es importante visibilizar la presencia de un actor social o político detrás del surgimiento de este tipo de propuestas alternativas en educación superior, y reconocer que ese sujeto político o social no es un sujeto que está en una condición de dominador (Lozano, 2015a).

Estas resistencias y alternativas a la mercantilización de la educación superior tienen ejemplos en países africanos, asiáticos, latinoamericanos y de Europa del Este, en movimientos estudiantiles latinoamericanos, entre otros, los cuales se han movilizad por la gratuidad de la educación, por seguirla concibiendo como un derecho y no como un servicio, y como un deber del Estado. En este sentido, dichas propuestas critican la nueva función de búsqueda de recursos por parte de las IES, que convierte a los docentes en profesores – emprendedores, sumándoles además de su función de enseñar e investigar, la de encontrar recursos que financien la Universidad. De modo que, han surgido distintos “Manifiestos académicos” que denuncian y plantean propuestas alternativas a la perspectiva gerencialista en las universidades, así como propuestas de cooperación e intercambio Sur-Sur, como por ejemplo el Programa de Movilidad Académica Regional – MARCA.



Por otra parte, estas propuestas han estado muy ligadas en América Latina al fomento de interculturalidad en la educación superior, dada la realidad multicultural y de diversidad étnica que existe en la región. Estas propuestas hacen un llamado a la pertinencia local del conocimiento y a la transformación de la educación superior a un modelo más abierto, contextual y flexible. Estas, se han realizado en muchas ocasiones con un fortalecimiento de los lazos con sus comunidades locales, como por ejemplo, las universidades indígenas de diferentes países latinoamericanos.

## 2.5. TENDENCIAS MÁS IMPORTANTES PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Las tendencias enunciadas a continuación son el resultado de una ardua clasificación realizada en distintos escenarios, tanto por los expertos invitados al proyecto, como por los estudiantes que participaron en la cátedra. Así, la mayoría de estas responden a las presiones de las tendencias internacionales, sin embargo no a todas ya que, por las características propias de la Universidad, de su visión, misión, las políticas educativas nacionales y por las condiciones del contexto nacional, diversas tendencias no actúan con la misma intensidad para el caso de la UN. Sin embargo, al igual que las tendencias mundiales, el marco en el cual se presentan las tendencias educativas más importantes o influyentes en la UN están en el marco de la relación de la educación superior con la sociedad y la economía del conocimiento.

**Mercantilización** (López Zárate, 2014; Fernández Lamarra, 2012; López, 2010, Suasnábar, 2015). Según López (2015b) la educación superior de hoy ha estado en función de un paradigma productivo basado en la especulación financiera que hoy hace crisis. La convergencia del acelerado proceso de masificación y de privatización de la educación superior en el contexto de un mercado competitivo de la educación superior ha dado como resultado un proceso de mercantilización que atraviesa las dinámicas de funcionamiento, tanto del sector público como del sector privado (Suasnábar, 2015, p. 90)

Bajo esta tendencia, la universidad podría dejar de ser una institución social preocupada por la equidad y los valores éticos y ciudadanos y se convertiría en una organización o empresa preocupada por la ganancia, donde las lógicas de mercado en la educación, venta de servicios y mayor vinculación del sector productivo, empezarían a predominar y se generaría un desdibujamiento de las fronteras entre lo público y lo privado. La recomendación de Segrera (2015, p. 38) a la Universidad Nacional de Colombia sobre esta tendencia es: “debe recomendar al Gobierno de Colombia y a sus instituciones *ad hoc* la elaboración de una legislación que regule la presencia en el país de los nuevos proveedores con ánimo de lucro (*for profit*).”

**Desfinanciación/ Diversidad en las fuentes de financiación:** Esta tendencia se refiere a un panorama en el cual la Universidad Nacional de Colombia aumenta la venta de servicios para su



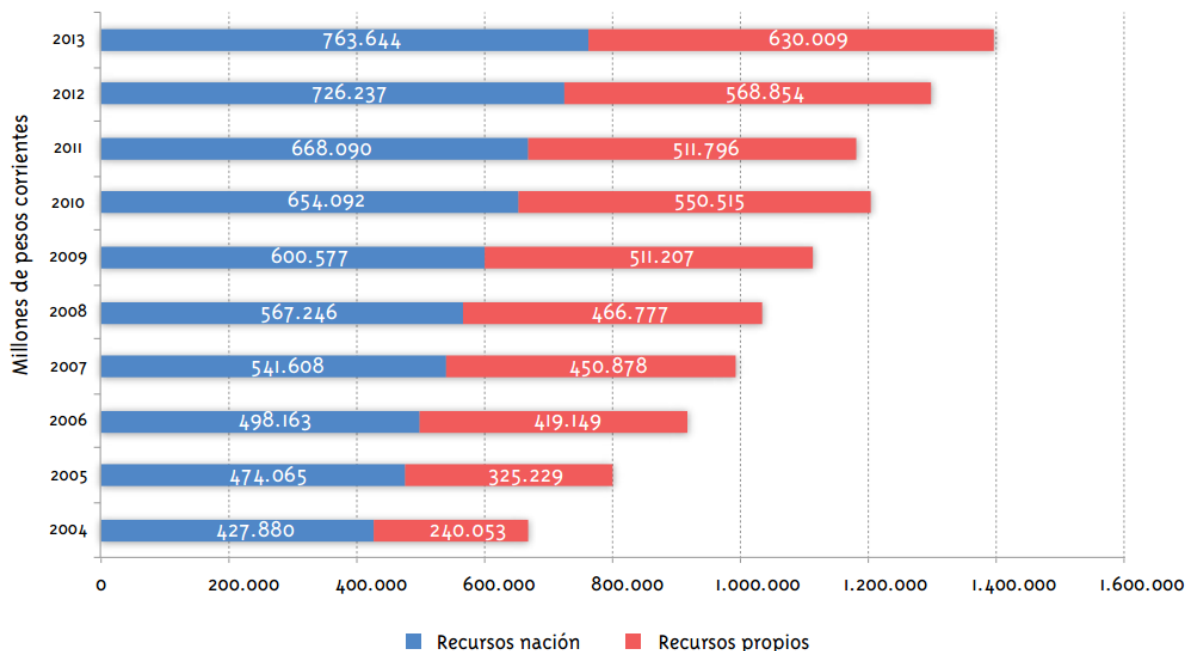
financiación, se reducen los ingresos por parte del Estado y se diversifican los ingresos a través de estrategias de gestión de nuevos recursos con entes públicos y privados. Según el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (2016) (Tabla 2) el Estado Colombiano en 2015 aportó \$3.021.139.000.000 para las Universidades públicas. Del mismo modo, vemos cómo (Tabla 3) los recursos aportados por el Estado a la Universidad Nacional de Colombia crecieron 335.764 millones de pesos de 2004 a 2013, mientras que los recursos propios aumentaron 389.956 millones de pesos en el mismo periodo, lo cual indica que el incremento de los ingresos por la venta de servicios ha sido mayor que el incremento de los ingresos que ha proporcionado el Estado, acercándose cada vez más a la existencia de una igualdad entre estos ingresos. Así mismo, se observa que (Tabla 5) los gastos de funcionamiento son mayores a los gastos de inversión en el mismo periodo. El estudio que realizó el SUE sobre la desfinanciación de la educación superior estatal en relación con su crecimiento real está muy bien documentado y es contundente.

Tabla 2. Aportes del Estado a Universidades públicas (Millones de Pesos).

TIPO DE RECURSO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aportes Nación - Funcionamiento (art 86+art 87+ajuste IPC+concurrancia+Fortalecimiento base presupuestal)	1.791.181	1.935.147	2.052.291	2.113.615	2.362.271	2.493.169	2.567.625	2.704.251
Aportes Nación - Inversión	50.744	54.085	56.789	58.993	60.763	64.086	66.008	67.988
Serv. Deuda	75							
Apoyo de votaciones		13.621	18.000	26.819	27.624	28.452	30.305	31.214
Fondo cobertura Ictetex			70.000					
Ley 1324 de 2009			41.835	45.409	46.771	47.759		
Recursos CREE						148.996	293.788	217.686
<b>TOTAL ESTADO</b>	<b>1.842.000</b>	<b>2.002.854</b>	<b>2.238.915</b>	<b>2.244.836</b>	<b>2.497.429</b>	<b>2.782.462</b>	<b>2.957.726</b>	<b>3.021.139</b>
<b>%Crecimiento anual</b>	-	<b>8,7%</b>	<b>11,8%</b>	<b>0,3%</b>	<b>11,3%</b>	<b>11,4%</b>	<b>6,3%</b>	<b>2,1%</b>

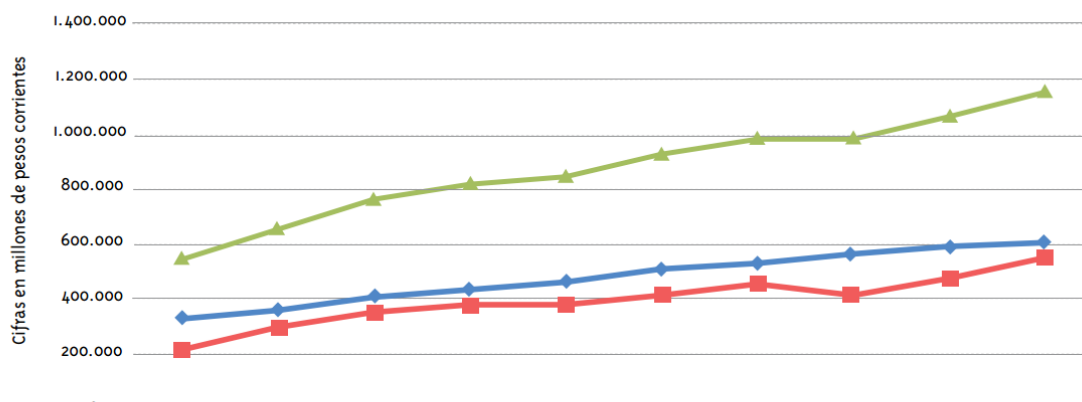
Corte a diciembre 31 de 2015. Tomado de: Sistema Nacional de información de la Educación Superior (2016)

Tabla 3. Evolución del presupuesto de la UN (apropiaciones definitivas), 2004-2013



Fuente: División Nacional de Presupuesto. Informe presupuesto vigencia 2013. Tomado de: Universidad Nacional (2014, p. 146).

Tabla 4. Presupuesto de funcionamiento e inversión de la UN (apropiaciones definitivas), 2004-2013



	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Funcionamiento	326.027	358.574	405.896	434.625	460.942	505.933	526.549	560.860	586.831	604.616
Inversión	213.090	294.291	350.501	375.954	380.411	413.887	449.619	413.239	471.712	546.127
Total	539.117	652.865	756.397	810.579	841.353	919.820	976.168	974.099	1.058.543	1.150.743

Fuente: División Nacional de Presupuesto. Informe presupuesto vigencia 2013. Tomado de: Universidad Nacional (2014, p. 146).

**Modos de conocimiento/ Transdisciplinariedad:** Esta tendencia señala la diversificación de los modos de producir conocimiento, de las formas de enseñanza y de aprendizaje, así como el fortalecimiento de la inter y transdisciplinariedad. Emergen nuevas formas de enseñanza y de investigación, lo cual implica buscar ser una universidad innovadora y que los docentes destaquen su nuevo papel en este proceso (López 2015a). Es necesario transitar de la universidad tradicional, a una universidad participativa e innovadora, dando mayor agentividad a los estudiantes y transformando los modelos de investigación (López, 2015a, p. 62).

**Tecnologías de la Información y la Comunicación- TIC:** Esta tendencia se refiere a la presión que hoy en día la UN experimenta por la inclusión de las TIC en el desarrollo de la investigación y en la formación, evidenciado esto en la disposición y los requerimientos cada vez mayores de implementar más cursos virtuales y de que los programas presenciales incluyen más las herramientas que ofrecen las TIC. Actualmente la UN cuenta con la Dirección Nacional de Innovación Académica, la cual es la dependencia que brinda asesoría y soporte a docentes, estudiantes y otros públicos en procesos de innovación académica, basados en el uso de Medios y Tecnologías de la Información y la Comunicación (MTIC).

**Elitismo y exclusión/ Inequidad en el acceso:** “la universidad se volverá equitativa si el conocimiento que construye y los profesionales que forman aseguran, donde quiera que ellos se desenvuelvan, la búsqueda de la verdad, la circulación social del conocimiento pertinente; si asumen posturas y conductas incluyentes que contribuyan a eliminar la desigualdad” (Garzón, 2015, p. 110). Una de las recomendaciones de López (2015) para avanzar en términos de responsabilidad social de la Universidad Nacional es que se garantice un acceso equitativo a los programas de pregrado y posgrado mediante un amplio sistema de becas. Como se puede observar (Tabla 5) el número de aspirantes a la Universidad Nacional en el periodo 2004-2013 ha estado por encima de 100.000 anualmente, a excepción de 2006, mientras que el número de admitidos no supera los 18. 527, y aunque es una cifra alta, se siguen dejando por fuera del sistema a la gran mayoría de aspirantes.

Del mismo modo, vemos que (Tabla 6) la sede que más aspirantes recibe es la sede Bogotá, seguida por la sede Medellín, y las que menos reciben son las sedes más periféricas del país, Amazonas y Caribe. Así mismo, se observa que (Tabla 7) el estrato socioeconómico que más prima entre los estudiantes es el estrato 3. También vemos cómo los estudiantes del estrato 4 en el periodo comprendido entre 2013 y 2013 son más que los estudiantes del estrato 1.

En términos de género, se observa (Tabla 8) que en el 2013 los hombres tienen un porcentaje de ingreso mucho mayor en todas las sedes, del mismo modo, en distintos niveles de formación para el 2013 (Tabla 9) vemos que las especializaciones y la especialidad son los únicos programas donde



ingresan mayoritariamente mujeres, sin embargo, aunque ingresen mayoritariamente hombres a la Universidad, las mujeres tienen un mayor porcentaje de permanencia, ya que para el año 2013 el número de mujeres que se graduaron de posgrado fue 1.222, mientras que los hombres 1.341, en pregrado el número de mujeres graduadas fue 2.050, mientras que los hombres 2.961 (Universidad Nacional 2013, p. 91).

Lo anterior implica para la UN la revisión de las pruebas de admisión, el fortalecimiento de las políticas de bienestar, y la búsqueda de la equidad entre las regiones, grupos étnicos, y género.

Tabla 5. Evolución de aspirantes, admitidos, cupos y matriculados por primera vez en la Universidad Nacional, 2004-2013

Año	Semestre	Aspirantes		Admitidos		Cupos		Matriculados primera vez		Matriculados primera vez / Admitidos (%)	Matriculados primera vez / Cupos (%)	Admitidos/ Aspirantes (%)	Matriculados primera vez / Aspirantes
2004	1	65.953	106.999	6.869	12.450	4.919	9.372	5.915	10.646	86	114	12	10
	2	41.046		5.581		4.453		4.731					
2005	1	59.693	100.015	7.349	13.654	6.971	13.114	6.344	11.672	85	89	14	12
	2	40.322		6.305		6.143		5.328					
2006	1	66.595	94.710	7.527	13.690	7.881	14.279	6.115	11.343	83	79	14	12
	2	28.115		6.163		6.398		5.228					
2007	1	68.206	107.779	7.787	14.080	7.940	14.176	6.398	11.347	81	80	13	11
	2	39.573		6.293		6.236		4.949					
2008	1	62.177	101.595	7.844	14.447	7.865	14.359	5.705	10.558	73	74	14	10
	2	39.418		6.603		6.494		4.853					
2009	1	61.570	101.393	7.781	14.861	8.241	15.184	6.083	11.741	79	77	15	12
	2	39.823		7.080		6.943		5.658					
2010	1	73.811	117.345	9.270	16.971	9.152	17.218	7.503	13.756	81	80	14	12
	2	43.534		7.701		8.066		6.253					
2011	1	78.663	127.601	9.672	17.622	9.798	18.527	7.751	14.167	80	76	14	11
	2	48.938		7.950		8.729		6.416					
2012	1	79.668	118.506	9.388	16.914	10.141	18.234	7.123	13.351	79	73	14	11
	2	38.838		7.526		8.093		6.228					
2013	1	76.021	121.951	9.059	16.487	8.775	15.685	7.241	13.429	81	86	14	11
	2	45.930		7.428		6.910		6.188					

Nota: el cambio significativo en el total de cupos entre los años 2004 y 2005 se debe a la no disponibilidad de esta cifra para los aspirantes a cursar estudios de posgrado durante el 2004. A partir del 2005 se incluyen tanto los cupos de pregrado como posgrado.

Fuente: Sistema integral de la Dirección Nacional. Tomado de: Universidad Nacional (2014).

Tabla 6 y 7. Matrícula y evolución de la matrícula por estrato socioeconómico de pregrado, 2003-2013



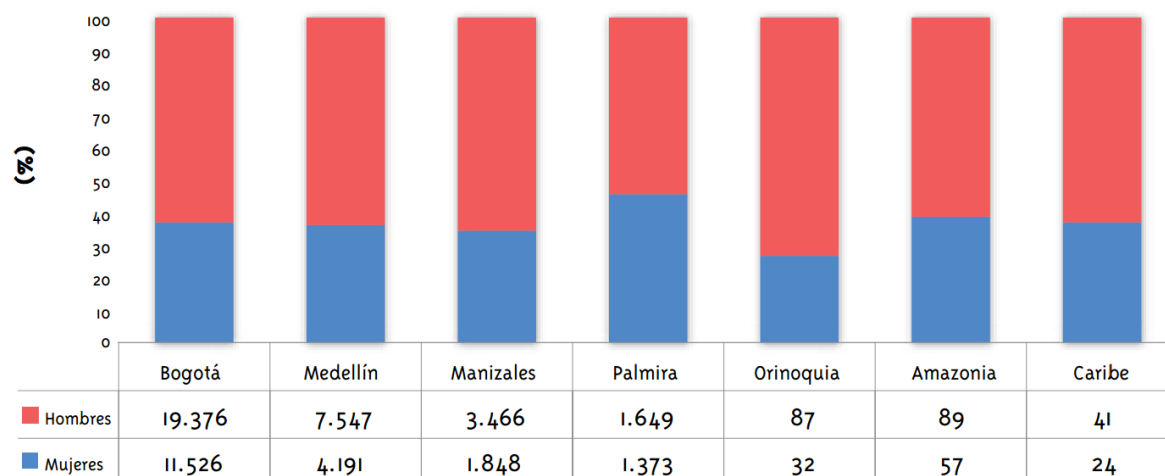


Sede	Estrato socioeconómico 2013							
	1	2	3	4	5	6	NE	ND
Bogotá	1.718	9.784	12.173	3.437	527	130	126	3.007
Medellín	1.078	3.812	4.301	989	401	58	27	1.072
Manizales	612	1.502	1.972	531	145	112	6	434
Palmira	611	1.349	748	115	29	4	18	148
Orinoquia	46	55	12	2	0	0	0	4
Amazonia	59	41	11	2	0	0	11	22
Caribe	7	15	16	0	0	0	0	27
<b>Total</b>	<b>4.131</b>	<b>16.558</b>	<b>19.233</b>	<b>5.076</b>	<b>1.102</b>	<b>304</b>	<b>188</b>	<b>4.714</b>

Año	Estrato socioeconómico							
	1	2	3	4	5	6	NE	ND
2003	2.117	11.954	18.686	5.202	1.174	407	112	22
2004	2.021	11.906	17.746	4.428	1.020	328	300	3.218
2005	2.181	11.978	17.521	4.347	1.024	301	251	2.657
2006	2.274	12.257	17.198	4.131	972	289	200	1.771
2007	2.394	12.848	17.516	4.280	984	290	176	676
2008	2.509	12.964	16.946	4.151	914	259	155	455
2009	2.625	13.217	17.161	4.256	971	246	144	445
2010	2.965	13.545	16.828	4.194	959	250	157	416
2011	3.324	14.203	16.756	4.106	956	254	167	459
2012	3.643	14.938	16.816	4.077	908	260	167	531
2013	4.131	16.558	19.233	5.076	1.102	304	188	4.714

NE: No estratificado; ND: No disponible. Fuente: Sistema de Información Académica (SIA). Tomado de: Universidad Nacional (2013, p. 56).

Tabla 8 y 9. Distribución de la matrícula por sede, género y nivel de formación, 2013





Nivel	Género	Bogotá	Medellín	Manizales	Palmira	Orinoquia	Amazonia	Caribe	Total	%	Total
Doctorado	Mujer	267	89	22	31	0	1	1	411	35	1.171
	Hombre	445	197	70	43	0	2	3	760	65	
Maestría	Mujer	1.827	441	128	104	0	13	10	2.523	42	5.983
	Hombre	2.395	657	256	135	0	4	13	3.460	58	
Especialidad	Mujer	213	0	0	0	0	0	0	213	52	411
	Hombre	198	0	0	0	0	0	0	198	48	
Especialización	Mujer	472	116	78	0	0	0	0	666	51	1.313
	Hombre	418	113	114	0	0	2	0	647	49	
Pregrado	Mujer	8.747	3.545	1.620	1.238	32	43	13	15.238	36	42.428
	Hombre	15.920	6.580	3.026	1.471	87	81	25	27.190	64	
Total género	Mujer	11.526	4.191	1.848	1.373	32	57	24	19.051	37	51.306
	Hombre	19.376	7.547	3.466	1.649	87	89	41	32.255	63	
<b>Total</b>		<b>30.902</b>	<b>11.738</b>	<b>5.314</b>	<b>3.022</b>	<b>119</b>	<b>146</b>	<b>65</b>	<b>51.306</b>		

Fuente: Sistema de Información Académica (SIA). Tomado de: Universidad Nacional (2013, p. 55).

**Pertinencia social y nacional:** Esta tendencia se refiere a cómo la Universidad Nacional es llamada a ser un ente educativo que reconozca los contextos políticos, sociales y económicos nacionales y que su actuar responda pertinentemente a estos contextos, las necesidades de las comunidades que se desenvuelve en ellos y sus problemáticas. Lozano (2015a) señala que los convenios y relaciones interinstitucionales no deben ser sólo con las universidades privilegiadas en los rankings, sino también establecer relaciones sur-sur y con modelos de educación superior emergentes como las universidades indígenas, desarrollando así la interdisciplinariedad, mejorando la pertinencia y el acercamiento a los conocimientos locales.

“La Universidad Nacional debe tener un rol de liderazgo, de articulación del sistema, de catalizador para el desarrollo de las diversas regiones, cada una en su particularidad” (Garzón, 2015, p. 104). La Universidad tiene un papel fundamental en la construcción de Nación, abordando discusiones como el papel de lo público y asumiendo un papel frente a su desarrollo en cada región de Colombia, donde se enfoque la investigación y el conocimiento en las necesidades locales. También debe cumplir una labor mediadora entre el conocimiento global y el local en doble vía. Del mismo modo, uno de los retos más grandes para la UN en cuestión de pertinencia en el contexto nacional e incluso internacional es el proceso de justicia, paz y reparación que emprende el país para llegar a un exitoso cambio social donde se apuesta por abandonar la violencia y la desigualdad.

**Cuestionamiento de los rankings internacionales:** esta tendencia, señalada sobre todo por los estudiantes de la Cátedra y por algunos expertos, hace referencia a las presiones que de una u otra forma está expuesta la universidad al someterse a la evaluación y acreditación y a las clasificaciones de los rankings internacionales, ya que muchas veces, esta implica fomentar procesos elitistas en la

admisión de estudiantes, así como limitar el crecimiento de la cobertura, entre otros cambios que tienen que ver con la visión y misión de la Universidad. En ese sentido, es importante que la Universidad marque un camino de doble vía, si seguir a cabalidad los requerimientos de las calificadoras externas e internacionales, o plantear un funcionamiento acorde con las necesidades internas y del entorno.

Según el ranking de Quacquerelli Symonds (QS), la Universidad Nacional subió en 2016 al puesto 290, mientras que el 2014 ocupaba el lugar 316 (Semana, 2016). Según el Sistema Nacional de información de la Educación (2016) en Colombia existen 39 IES acreditadas entre públicas y privadas, las cuales representan el 13,6% del total de IES del país.

Tabla. Institucionales acreditadas de Alta calidad en Colombia

PÚBLICAS	PRIVADAS	
Universidad de Antioquia	Universidad de los Andes	Escuela de Ingeniería de Antioquia
Universidad Industrial de Santander	Universidad EAFIT	Universidad ICESI
Universidad Tecnológica de Pereira	Universidad Externado de Colombia	Universidad Tecnológica de Bolívar
Universidad del Valle	Fundación Universidad del Norte	Universidad Sergio Arboleda
Universidad de Caldas	Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá y Cali)	Universidad Santo Tomás
Escuela Naval de Suboficiales ARC Barranquilla	Universidad Nuestra Señora del Rosario	Universidad Autónoma de Manizales
Universidad Nacional de Colombia	Universidad de la Sabana	Universidad Autónoma de Occidente
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	Universidad Pontificia Bolivariana	Univerisdad de Manizales
Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea Colombiana Andrés M. Díaz	Universidad de la Salle	Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo
Universidad Militar - Nueva Granada	Universidad de Medellín	Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB
Dirección Nacional de Escuelas	Universidad EAN	
Universidad del Cauca	Universidad de Bogotá - Jorge Tadeo Lozano	Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA
Universidad de Cartagena	Universidad CES	
Instituto Tecnológico Metropolitano	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	
<b>Instituciones acreditadas = 39 (representa el 13,6% del total de IES del país)</b>		

Fuente: CNA, Diciembre de 2015. Tomado de: Sistema Nacional de información de la Educación (2016)

**Investigación:** Esta tendencia se refiere a la necesidad de aumentar el fomento a la investigación en todas las áreas en la Universidad. Para ello se requiere una planta docente con tiempo dedicado a la investigación y el fomento a los grupos de investigación. La UN es la más fuerte en el país. No obstante, según la Tabla siguiente para el año 2008 la mayoría de los docentes tenían dedicación de tiempo completo, mientras que el 2015 la mayoría de los docentes son catedráticos y de medio tiempo, lo cual revela el detrimento de las condiciones laborales de los docentes e implica un menor tiempo dedicado a labores investigativas. En cuanto a los grupos de investigación de la UN vemos que para el 2013 existían un total de 965. “Casi el 30% de todos los grupos de investigación de las IES del país están en solo 5 universidades: las públicas Nacional, Antioquia y Valle y las privadas Andes y Javeriana” (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2016, p. 1).



Tabla. Docentes según dedicación

DEDICACIÓN	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TIEMPO COMPLETO	50.382	50.511	60.069	58.510	64.467	64.180	41.971	44.847
MEDIO TIEMPO	12.280	13.099	13.534	22.814	19.280	16.820	27.478	32.496
CATEDRATICOS	28.321	27.948	31.087	32.847	33.393	35.810	73.606	71.937
TOTAL	90.983	91.558	104.690	114.171	117.140	116.810	143.055	149.280

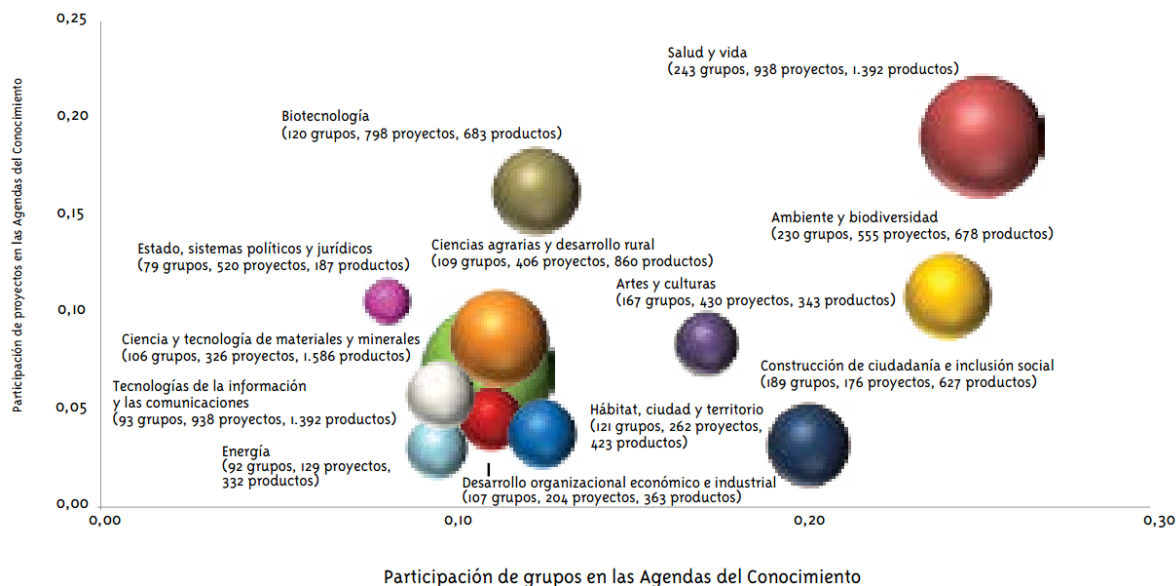
Fuente:  
MEN-  
SINIE  
S  
Corte  
a  
mayo  
16 de  
2016  
Tabla.

Grupos de investigación en el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SCIENI) por sede, 2013.

Sede	Grupos categorizados en SCIENI					Grupos no categorizados en SCIENI			Total
	A1	A	B	C	D	Total categorizados	Reconocidos	Registrados	
Bogotá	58	41	80	88	20	287	75	299	661
Medellín	27	17	23	24	7	98	17	73	188
Manizales	8	5	6	5	4	28	2	28	58
Palmira	6	4	3	7	1	21	3	15	39
Orinoquia	0	0	0	0	1	1	0	1	2
Amazonia	2	0	1	0	1	4	2	2	8
Caribe	1	0	3	1	0	5	1	3	9
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>67</b>	<b>116</b>	<b>125</b>	<b>34</b>	<b>444</b>	<b>100</b>	<b>421</b>	<b>965</b>

Fuente: Universidad Nacional (2014, p. 117)

Tabla (x) Capacidades acumuladas de investigación según Agendas del Conocimiento, 2004-2013



Fuente: Universidad Nacional (2014, p. 125)

**Internacionalización:** Las recomendaciones de López (2015a, 2015, p. 42) sobre el tema de la internacionalización para la Universidad Nacional de Colombia son las siguientes:

Desarrollar políticas de identidad, de diferenciación institucional y de especialización, aprovechando las potencialidades locales para insertarse en forma ventajosa en el ámbito global con la oferta de másteres y doctorados de excelencia, como por ejemplo en ingeniería de petróleos, o bien ofreciendo entrenamiento en MBA con el valor agregado de un conocimiento profundo sobre el mercado colombiano y latinoamericano.

Establecer programas de movilidad estudiantil y profesoral con universidades de clase mundial y con otras de reconocida calidad.

Crear programas de doble titulación con universidades de clase mundial y con otras de reconocida calidad.

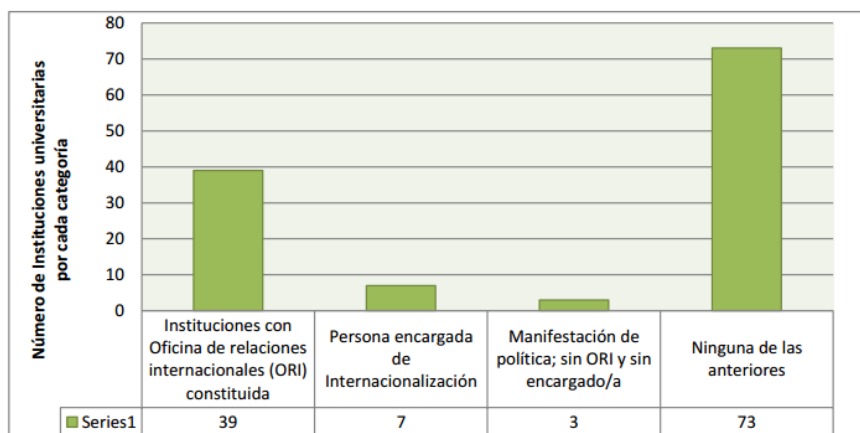
Según el Dirección de Relaciones Exteriores (DRE) de la Universidad Nacional, en lo corrido del 2016, se tienen 5 Convocatorias Abiertas, 2174 Convenios Publicados, 1148 Solicitudes de Movilidad Saliente y 6. 58 Solicitudes de Movilidad Entrante.

En este contexto, hay que tener en cuenta que en Colombia el proceso de internacionalización de la educación superior ha estado históricamente en manos de las universidades con poco apoyo del



Gobierno nacional, en comparación con otros países que se tienen políticas y formas claras de apoyo institucional. La Universidad Nacional se ha preocupado por este tema y ha tenido la internacionalización como uno de sus campos de importancia, ello lo demuestra en la existencia de una Dirección de Relaciones Exteriores (DRE). A continuación (Tabla x) la cantidad de unidades de internacionalización en Instituciones Universitarias/Escuelas Tecnológicas a nivel nacional. Al respecto la Universidad Nacional cuenta con una ORI y personal encargado del proceso de internacionalización.

Tabla: Categorización de unidades de internacionalización en Instituciones Universitarias/Escuelas Tecnológicas



Fuente: Proyecto MEN-CCYK (2013)

### 3. PERCEPCIONES DEL ESTADO ACTUAL DE LA UN

La presente sección del documento tiene el objetivo de describir la situación actual de la UN e identificar las principales percepciones o debates que existen alrededor de 11 variables estratégicas:

1. Misión, fines y autonomía,
2. Gobierno universitario, gobernabilidad y gobernanza,
3. Organización y gestión académica,
4. Financiamiento,
5. Formación integral y calidad académica,
6. Investigación, innovación y creación artística y cultural,
7. Extensión universitaria,
8. Relación formación, investigación y extensión,
9. Bienestar universitario,
10. Construcción de Nación,
11. Internacionalización.



Para ello nos remitimos a las presentaciones que profesores, directivas, estudiantes e invitados externos hicieron en la Cátedra José Félix Patiño el segundo semestre de 2015 (ver las memorias de la cátedra) y a los indicadores, cifras e informes de gestión que elaboraron los funcionarios de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y que pueden ser consultadas en la página WEB <http://www.onp.unal.edu.co/>, especialmente la revista Estadísticas e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia que se publica anualmente con el consolidado histórico desde que existen datos confiables.

#### 4. CONSENSOS Y DISENSOS FRENTE A LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS

Se revisó la situación actual y las percepciones de cambio de once variables o lineamientos de desarrollo de la UN. De estas, tres concentran los debates más extensos y profundos: 1. Percepciones sobre la misión, fines y autonomía; 2. Percepciones sobre gobierno universitario y gobernanza; y 3. Percepciones sobre formación integral y calidad académica.

Los debates de las siguientes variables son más complementarios o se contraponen menos, las posiciones no se distancian tanto y por ello podrían complementarse: 4. Percepciones sobre la organización académico administrativa; 5. Percepciones sobre financiamiento; 6. Percepciones sobre bienestar; 7. Percepciones sobre la relación formación, investigación y extensión; y 8. Percepciones sobre la construcción de nación.

Las últimas variables corresponden a los debates débiles o poco desarrollados, puesto que se plantean posiciones de acción pero, no se profundiza en ellas: 9. Percepciones sobre investigación; 10. Percepciones sobre extensión; y 11. Percepciones sobre internacionalización.

Del análisis comparativo de las propuestas de los siete candidatos a la Rectoría 2015-2018, se logran identificar una serie de lineamientos, frente a los cuales existe cierto grado de consenso:

- Avanzar en acceso, cobertura e inclusión.
- Fomentar la articulación de pregrados y posgrados.
- Fortalecer la política de movilidad académica nacional e internacional.
- Fortalecer el sistema de Investigación.
- Seguir los sistemas de evaluación y acreditación nacional e internacional, en el marco de una visión integral de la calidad.
- Promover una asignación de recursos adecuada, suficiente y sostenible por parte del Estado.
- Recuperación, renovación y ampliación de la infraestructura física y espacios académicos.
- Planes de acompañamiento, fortalecimiento e integración a la vida universitaria.
- Fortalecimiento de áreas de bienestar para la comunidad universitaria.

- Construcción de una “cultura organizacional” (ambiente laboral y calidad en la gestión)

Otros consensos o acuerdos que surgieron de la revisión de las once variables estratégicas y de las distintas fuentes de percepción, son:

- La Universidad debe cambiar su sistema de gobierno, por uno que profundice la autonomía, permita el diálogo entre estamentos y posibilite la participación real de la comunidad universitaria.
- El Estado debe garantizar una financiación suficiente y satisfactoria a la UN.
- La organización administrativa necesita una transformación que propenda por la descentralización y disminuya las rigideces y la ineficiencia en la gestión.
- La formación de calidad puede seguir los procesos de acreditación, pero no se deben reducir solamente a este ámbito, es necesario una visión más integral de la calidad académica.
- La Universidad debe atacar efectivamente la inequidad en el acceso. Se debe promover la inclusión y mejorar la equidad de género.
- Una formación de calidad implica una articulación armoniosa de doble vía entre la formación, la investigación y la extensión.
- Es necesario aumentar la cobertura del bienestar universitario hasta que se haya universalizado en todas las sedes.
- Es importante seguir fortaleciendo la investigación como factor clave para una internacionalización exitosa.

A continuación se expone con detalle y en el orden planteado anteriormente, las conclusiones de cada variable revisada.

#### 4.1. MISIÓN, FINES Y AUTONOMÍA

Para los participantes de la Catedra José Félix Patiño existe una creciente mercantilización de la educación superior y un aumento de la inequidad en el acceso a la Universidad, por lo cual, la UN debe asumir una posición de resistencia a estas tendencias y proponer alternativas viables.

Con el ciclo de talleres de prospectiva, también se reconoció que existe una tendencia internacional de entender la calidad académica bajo las lógicas del mercado. Se acepta entonces la existencia del proceso de mercantilización de la educación, pero también, se reconocen las acciones del movimiento social que la defiende la UN como bien público. Sumado a esto, se reconoce que existe un aumento de la lógica empresarial que implica la adopción, dentro del sector público, de ideas del sector privado.

Otra coincidencia, es la notable preocupación por la inequidad en la UN. Desde el ciclo de talleres se propone implementar estrategias que garanticen la inclusión y la equidad en el acceso y la permanencia de los sectores más frágiles, excluidos y diversos culturalmente. Además, se buscan





acciones alternativas para regular las lógicas del mercado en la educación superior, específicamente en los procesos de generación, acceso, difusión y transferencia del conocimiento.

Existe la idea generalizada de que la autonomía actual que ejerce la UN no es suficiente, por tanto debe profundizarse. La MANE concibe la autonomía como un principio constitucional que debe ser garantizado por el Estado a los miembros de las comunidades educativas organizadas como universidades para autodeterminarse, autorregularse y autogobernarse en materia académica, administrativa y presupuestal.

El profesor Leopoldo Múnera agrega, además de la profundización de autonomía, el reconocimiento de los estudiantes, profesores, trabajadores y egresados como sujetos activos de la autonomía y no como simples usuarios o prestadores de un servicio público.

Existe, también, cierto grado de acuerdo frente a los siguientes aspectos:

- La Universidad Nacional se debe convertir en el nodo articulador del sistema de educación estatal y superior, mejorando la presencia en el territorio nacional a través de la creación de nuevas sedes y el fortalecimiento de las existentes.
- La UN debe ser la institución educativa que por excelencia preste el apoyo y asesoría al Estado en el orden científico, tecnológico, cultural, artístico y académico, con la respectiva autonomía académica a la hora de desarrollar estas labores.
- Se debe garantizar institucionalmente la libertad de organización, expresión, movilización y protesta, de acuerdo con principios éticos establecidos por la comunidad universitaria.
- Entrar en un proceso de organización y realización de un Congreso Universitario o Plan Prospectivo, desde el reconocimiento de la comunidad universitaria, para transformar el rumbo institucional con visión de largo plazo.
- Participar decididamente en la construcción de nación desde el vínculo profundo con las realidades regionales y la diversidad.

Más allá de las coincidencias o acuerdos, existen una serie de debates complejos que la Universidad deberá atender en los próximos años:

La conservación ambiental se encuentra en conflicto con el paradigma del crecimiento económico. Esto, debido a que los recursos naturales de cada país son vistos como materia de explotación comercial, lo cual ha llevado inevitablemente al agotamiento medioambiental. La cuestión del debate es ¿qué va privilegiar la UN, el crecimiento económico o la conservación ambiental? ¿Puede la UN preservar los dos?

La UN puede verse como una herramienta del desarrollo económico, que a la vez promueve el principio de equidad, intentando distanciarse de las lógicas mercantilistas que promueven la competencia. Surge el cuestionamiento de si la equidad y la competitividad son compatibles, ¿no chocan sus principios? El concepto de equidad implica reconocer el derecho de cada uno, utilizando la

equivalencia para ser iguales. Lo cual significa que todos no empiezan desde el mismo lugar ni con las mismas condiciones, por lo cual se le debe ayudar a los menos favorecidos para que se ubiquen en condiciones de igualdad frente al resto. La equidad es sinónimo de igualdad, ecuanimidad, justicia y equilibrio. Por su parte, la competitividad está asociada con la rivalidad y el choque intenso por conseguir un fin. En la competitividad el interés no es ser iguales sino mejores que los demás. Esto, desencadena inevitablemente una lógica de exclusión de los mejores sobre los que no lo son tanto.

Se supone que la UN fomenta el acceso con equidad, sin embargo, esto no se ve reflejado en los programas y proyectos, ni en el mejoramiento de la compleja situación de inequidad de la UN. Como lo muestran las estadísticas de acceso, la UN es cada vez más inequitativa. Los mecanismos de ingreso de estudiantes y docentes son altamente selectivos y aunque han propiciado una gran concentración de talento dentro de la UN, han profundizado el problema de inclusión social. La UN ofrece amplio acceso en términos de oportunidades, pero continúa siendo altamente selectiva; sólo del 8% al 10% de los solicitantes aprueban el examen de ingreso (UNAL, 2011: 5).

El sistema de admisión vigente debe ser revisado. Es inequitativo porque discrimina entre disciplinas, profesiones y artes. Ha causado sensibles traumatismos en los programas de sedes como Palmira, Manizales y Medellín, y preocupa la disminución de la admisión de estudiantes mujeres, que en el primer semestre de 2014 apenas alcanzó el 36% (Álvarez, M. H. 2015: 6).

#### 4.2. GOBIERNO UNIVERSITARIO, GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA

El sistema de gestión y gobierno de la UN ha recibido críticas por presentar rigideces administrativas y por ser poco eficiente. Los procesos de gobierno de la UN son rígidos y extensos, los múltiples órganos que lo configuran implican de hecho un gran esfuerzo administrativo y engorrosos procesos burocráticos, que no justifican la poca utilidad de los órganos colegiados internos.

Además, la autonomía real de la UN está fuertemente cuestionada, pues el gobierno nacional interviene activamente en la definición de los Rectores de la UN, debido a que su participación dentro del Consejo Superior Universitario es determinante.

Se presume que el Rector es elegido en función de intereses externos pues los candidatos elegidos por la comunidad académica mediante las consultas internas, nunca se corresponden con los candidatos que son seleccionados como rectores por el CSU.

La propuesta del Congreso Universitario nace básicamente con el fin de crear de un escenario de construcción de acuerdos. Que se enmarque como un ejercicio de planeación estratégica de largo plazo que permita orientar decisiones, de manera colectiva, concertada, legítima y eficaz para su proyección regional, nacional y global. Con el fin de construir acuerdos institucionales sobre la misión y la visión de largo plazo (20 años) sobre temas estratégicos para la Universidad Nacional y, a partir de ellos, definir las adecuaciones estructurales y normativas que permitan ponerlos en marcha.

El proyecto “Visión 20UN” apunta en esta dirección. Sin embargo, la metodología propuesta prolonga el resultado hasta 2017 y no incluye aspectos relacionados con la estructura y la normatividad institucional. Si se quiere lograr el máximo de coherencia al tiempo que se garantice la viabilidad de los acuerdos expresados en un plan estratégico de largo plazo, es necesario definir en el mismo escenario las reformas estructurales y de la normatividad institucional que se requieren para realizarlos. En un momento inmediatamente posterior, estos lineamientos se deben convertir en normas institucionales, a través de los canales establecidos o los que se definan en el Consejo Académico y el Consejo Superior Universitario (CSU) (Álvarez, M. H. 2015a).

Los participantes del ciclo de talleres de Prospectiva, coinciden en que es necesario fortalecer la legitimidad y el reconocimiento de los órganos de gobierno, con un cambio estructural y a través de mecanismos de participación y gobernanza en la toma de decisiones.

Por su parte, los asistentes a la Cátedra José Félix Patiño, afirman que es importante generar un diálogo abierto y cercano entre los diferentes estamentos de la UN, pero acompañado del fortalecimiento del sentido de la meritocracia para la elección de directivos con el fin de evitar que la Universidad se politice y se preste como escenario de disputa de aspectos que no se corresponden con la academia.

La MANE (2013: 12) propone que el máximo órgano colegiado de dirección y gobierno de las Universidades Estatales, sea una Asamblea General Universitaria, la cual se caracteriza por ser decisoria, representativa, democrática, amplia, participativa, incluyente y deliberativa. La Asamblea General Universitaria tiene como funciones principales la definición de los criterios, orientaciones y directrices para la formulación, así como la construcción, aprobación y definición del plan de desarrollo y los planes de acción de las respectivas universidades. Las discusiones que asumirá la Asamblea General Universitaria tienen que ver con las principales definiciones administrativas y académicas de la universidad. En la propuesta de la MANE, el CSU es el órgano colegiado de dirección y gobierno encargado de desarrollar y ejecutar las políticas trazadas por la Asamblea General Universitaria. El Consejo Superior Universitario tendrá como funciones principales la ejecución y desarrollo del Plan Global de Desarrollo y los Planes de Acción construidos y aprobados previamente por la Asamblea General Universitaria (MANE, 2013: 14). El Rector, en la propuesta de la MANE, es el representante legal de las universidades estatales y será elegido democráticamente mediante sufragio universal y voto ponderado por la comunidad universitaria.

Durante el debate entre los siete candidatos a la Rectoría, realizado entre febrero y marzo de 2015, se hizo evidente la diversidad de diagnósticos sobre la situación actual y sobre las perspectivas futuras de la UN en el contexto regional, nacional y global. No obstante, en los foros fueron apareciendo confluencias alrededor de un par de ideas centrales, que en su momento los ex candidatos expresaron al profesor Ignacio Mantilla, una vez reelegido. Éstas fueron, en primera instancia, el reconocimiento de una crisis profunda y estructural de la UN que requería medidas proporcionales a las causas de la crisis; en segunda, la necesidad de encontrar un mecanismo de construcción de acuerdos conscientes,



sólidos y viables entre la comunidad universitaria para construir una ruta colectiva de acción y transformación. De esta mínima convergencia resulta la propuesta para la organización del Congreso Universitario de la Universidad Nacional de Colombia, en la cual se recogen experiencias y propuestas previas de profesores y estudiantes alrededor de la organización de una instancia institucional que permita la construcción de dichos acuerdos (Álvarez, M. H. 2015).

Por último, frente a la compleja estructura de la Universidad Nacional de Colombia, los Reportes de autoevaluación institucional, anuncian que un período de tiempo de tres años es demasiado corto para desarrollar e implementar una política significativa. El Rector necesita un marco de tiempo mayor para poder estimular el impulso de desarrollo necesario. Por ejemplo, en la mayoría de las universidades europeas, con frecuencia menos complejas, los períodos del rector duran de 4 a 5 años, con una reelección posible. Se recomienda períodos extendidos para el rector y otros ejecutivos de alto nivel, vicerrectores, decanos, y principales administradores hasta más de 3 años (UNAL, 2011: 06).

#### 4.3. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICO –ADMINISTRATIVA

Según los reportes de evaluación y autoevaluación institucional, son problemas de la gestión de la UN: la duplicación innecesaria de los servicios; el uso pobre del personal disponible; la burocracia excesiva. (UNAL, 2011: 7); la alta proporción de personal temporal contratado a “corto plazo” (UNAL, 2011: 12); y las dificultades en la contratación de personal administrativo y docente (UNAL, 2011: 11).

El profesor Leopoldo Múnera, candidato a Rector en el periodo 2013-2015, propone mejorar la gestión en función de la academia, lo cual involucra tener en cuenta los costos presupuestales que ha implicado y los beneficios estables sobre la vida académica de la Universidad. La Universidad Nacional requiere un estudio riguroso de la planta administrativa para hacer propuestas claras e innovadoras que permitan cualificar la existente y formalizar la que se ha ido estructurando con las órdenes de trabajo (Ruiz, L. M. 2013: 13).

El profesor Mario Hernández, candidato a Rector para el periodo 2015-2018, propone una nueva organización intersedes en la Universidad. Las relaciones entre la Universidad y la sociedad tienen profundas particularidades en las regiones que no son percibidas desde el centro. La autonomía deberá ejercerse en las sedes, y desde ellas, generar el los pactos sobre la identidad y la unidad institucional desde la diversidad territorial (Álvarez, M. H. 2015: 5).

Desde el Ciclo de talleres de prospectiva, se impulsa el desarrollo de un sistema integrado de gestión, con tecnología de frontera que soporte eficazmente los fines misionales de la Universidad. En el marco de una gestión adaptativa, basada en la confianza que implica una reconfiguración permanente de la cultura organizacional, con una actitud cooperativa entre estamentos, con apertura al diálogo y al intercambio de información. Anclada con la gestión de una política de talento humano que sea capaz de enganchar, organizar el mejor personal, capacitarlo, motivarlo, desarrollarlo y retenerlo.

Por su parte, los participantes de la Cátedra José Félix Patiño están de acuerdo en que es necesaria una reestructuración administrativa para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión, pero no proponen ningún esquema en particular para orientar la reforma. En contraste, su preocupación se orienta más por los esfuerzos que la Universidad puede hacer para mejorar la situación laboral de los egresados, por ello proponen una alianza estratégica con el sector privado, acompañado por la creación de redes profesionales que garanticen empleo a los recién graduados.

La representación profesoral ha construido propuestas de reforma del Estatuto General, de reglamentación del programa de trabajo académico y del nuevo estatuto de personal académico, en el marco de un modelo de universidad democrática, incluyente, que reclama el ejercicio de la autonomía desde las comunidades y que quiere tener una relación con la sociedad más allá de los buenos negocios (CNRP, 2012: 2).

#### 4.4. FORMACIÓN INTEGRAL Y CALIDAD ACADÉMICA

Son aspectos que afectan la calidad de la formación integral: la larga duración de los estudios a nivel pre y posgrado; la congelación de la planta docente; la contratación excesiva de persona ocasional; y las crecientes desigualdades entre facultades, entre sedes, entre profesores de cátedra y de dedicación exclusiva, entre actividades académicas (docencia, investigación y extensión) y estudiantes de pre y posgrado.

Según los Reportes de evaluación institucional: la duración de los estudios en la UN se extiende mucho más allá de la duración de 4 a 5 años a nivel de pregrado, e igualmente para la duración establecida a nivel de posgrado (UNAL, 2011: 10); no hay suficientes académicos para cubrir todas las necesidades de enseñanza en la Universidad (UNAL, 2011: 10); el procedimiento actual de contratación de personal no incluye académicos de otras instituciones de educación superior y existe el riesgo de que la endogamia pueda aumentar (UNAL, 2011: 14).

La UN recurre a varias soluciones que solo satisfacen parcialmente las necesidades de contratación de personal académico: invita a profesores extranjeros visitantes, pero los requisitos burocráticos complican el proceso de invitación o algunas veces incluso impiden que se lleve a cabo; asignan responsabilidades de enseñanza a estudiantes graduados, pero la responsabilidad algunas veces es demasiado pesada y estos estudiantes dejan de dedicar el tiempo necesario a su investigación. Estas medidas compensatorias no siempre son suficientes para satisfacer la necesidad de llenar vacantes, y entonces hay que cancelar cursos, impactando de forma negativa los planes de estudio; que llevan consigo una alta rotación que desemboca en falta de continuidad (UNAL, 2011: 11).

Para el Comité Nacional de Representantes Profesorales, el congelamiento de la planta docente está llegando a los límites de la productividad y ha conducido a descargar muchas responsabilidades misionales en personal ocasional y contratado. La búsqueda de mecanismos de adaptación como la venta de servicios ha generado una atomización de las comunidades académicas y una gran

inequidad interna entre ellas, consecuencia obvia que merece discusión y reorientación (CNRP, 2012: 2).

Hay desigualdades inaceptables entre facultades, entre sedes, entre profesores de cátedra y de dedicación exclusiva, entre actividades académicas (docencia, investigación y extensión), entre estudiantes de pregrado y de posgrado. Y los indicadores centrados en publicaciones tienden a cerrar el debate sobre la calidad de la formación de pre y posgrado, de la investigación y de la extensión (CNRP, 2012: 2).

Las propuestas para mejorar la calidad tienen que ver con: mejorar la calidad en el marco de la dignidad educativa; obtener condiciones propicias de planta docente, bienestar, infraestructura física, recursos de aprendizaje y financiación; estabilizar, racionalizar y reformular los programas existentes; fortalecer las sedes de frontera; ir más allá del cumplimiento de requisitos de acreditación; articular cuidadosamente formación, investigación y extensión.

La MANE propone el desarrollo de la calidad en el marco de la dignidad educativa, entendida como relaciones armoniosas entre cobertura e igualdad, además de condiciones propicias de planta docente, bienestar, infraestructura física, recursos de aprendizaje y financiación, entre otras; que reflejen el ejercicio pleno del mejoramiento en la educación. Dichos recursos y elementos deben ser garantizados por el Estado en el caso de las IES públicas (MANE, 2013: 8).

Con la misma planta docente no se puede seguir ampliando la cobertura sin deteriorar la calidad académica. Por ende, debe concentrarse en la estabilización, racionalización y reformulación de los programas existentes y en el fortalecimiento de las sedes de frontera que han dado un salto cualitativo en los últimos años, en términos de pertinencia e internacionalización, y en la reestructuración de las restantes.

Calidad implica la articulación cuidadosa entre formación, investigación y extensión con el reconocimiento de las especificidades disciplinarias, profesionales, de las artes y los nexos transdisciplinarios.

Desde la Cátedra José Félix Patiño- JFP, se propone fomentar la excelencia académica y la educación permanente, adaptando la Universidad para que responda a las lógicas de procesos educativos continuos y articulados.

Por su parte, los participantes del ciclo de talleres de prospectiva, proponen tres aspectos: 1. incorporar innovaciones pedagógicas en la docencia de la UN, mejorar el trabajo en equipo, para ofrecer una formación integral, de calidad, crítica y de excelencia, hasta los más altos niveles, con una mayor autonomía en la formación, responsabilidad social, pertinencia, uso de las TIC y apropiación de resultados de investigación y extensión de la UN en los currículos, la formación en el aula y otros espacios de formación; 2. afianzar una formación ética, crítica y sólida para consolidar una comunidad universitaria cuya intervención en la sociedad promueva condiciones dignas de vida y contribuyan a solucionar los principales problemas del país; y 3. liderar y participar de un sistema de evaluación

latinoamericano u otros regionales de calidad que tenga en cuenta la diversidad en escuelas de formación y valores culturales, y que se constituya como referente para el sistema de educación pública superior en un ámbito regional, nacional e internacional.

#### 4.5. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL

Las principales preocupaciones que existen en relación con la investigación se orientan a los siguientes aspectos: es fundamental repensar el tipo de investigación que se ha venido realizando en la UN, así como el modelo de extensión universitaria como medio para acceder a recursos por parte de pequeños grupos privilegiados; es urgente retomar la aplazada reforma del Estatuto General y del Estatuto de Personal Académico, propuesta por la Representación Profesoral y discutida en comisiones durante más de tres años (CNRP, 2012: 3); en la UN no hay claridad en las prioridades investigativas, lo cual se corresponde con la baja visibilidad internacional de la producción científica (UNAL, 2011: 9); la burocracia se ha vuelto un obstáculo en el desarrollo de la investigación, a la hora de definir mecanismos de financiación y el suministro de los respectivos laboratorios. Se debe establecer un centro de datos investigativos, y simplificar los procedimientos para su uso (UNAL, 2011: 9).

Frente a estas preocupaciones, desde el ciclo de talleres de prospectiva, se proyecta: la importancia de aprovechar el potencial investigativo de la UN; afianzar el liderazgo nacional en investigación, reconociendo el pluralismo epistemológico (ciencias sociales, artes y otros saberes) a través de unas políticas institucionales de largo plazo; incidir en la política de ciencia arte, tecnología e innovación del país.

Los participantes a la Catedra JFP, también, proponen potenciar la investigación y las diversas formas de producción de conocimiento, en donde sea prioritaria la pertinencia nacional.

#### 4.6. EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Según los Reportes de evaluación institucional, para 2012, las zonas geográficas donde se concentra el mayor número de proyectos de Extensión Solidaria, fueron: Bogotá con 21, Caldas con 13, Antioquia con 12, Nariño con 10, y Valle del Cauca con 9 (ONP, 2013: 156).

Los proyectos de extensión están siendo valorados más por su aporte al financiamiento de la universidad que por su impacto social. Las zonas con mayores problemáticas del país no están recibiendo atención por parte de la Universidad. Los ejes temáticos que se privilegian en la Extensión son: el eje de Construcción de ciudadanía e inclusión social con 18 proyectos, el eje de Salud y Vida con 16, el de Tecnologías de la información y las comunicaciones con 7, el de Desarrollo organizacional, económico e industrial con 7 y el de Ciencias Agropecuarias y desarrollo rural con 7 (ONP, 2013: 155).



Los participantes a la Cátedra JFP, creen que es importante crear una alianza estratégica con el sector privado y la construcción de redes profesionales con el fin de mejorar la vida laboral de los egresados.

Desde el ciclo de talleres de prospectiva, se apoya la idea de proyectar la extensión como una integración de doble vía con la sociedad y promover una mayor relación de esta con la investigación, docencia, cultura universitaria y productividad.

#### 4.7. RELACIÓN FORMACIÓN-INVESTIGACIÓN-EXTENSIÓN

El debate sobre la extensión no es muy extenso, pues se resume a la articulación de la formación, investigación y extensión, dentro de un mismo proceso que permita la relación directa y recíproca con la sociedad.

Los participantes a la Cátedra JFP no aportaron ideas al debate sobre la relación entre formación-investigación y extensión, probablemente por el desconocimiento generalizado que existe entre la comunidad estudiantil sobre la labor de extensión que ejerce la Universidad y la relación que esta existe con los procesos de formación e investigación.

Para los participantes a los talleres de prospectiva, existe alta calidad en las funciones misionales pero falta articulación, por ello se propone una sinergia en el ejercicio y articulación de las mismas. Es necesario construir políticas institucionales de largo plazo sobre las funciones misionales y en áreas estratégicas, que estén articuladas y que sean ampliamente consensuadas.

#### 4.8. BIENESTAR UNIVERSITARIO

Se pueden identificar como problemáticas principales del bienestar universitario:

La gran cantidad de obstáculos burocráticos en los programas de bienestar (UNAL, 2011: 12).

La poca efectividad de la política de género de la universidad; la inequidad de género, existen dos veces más estudiantes hombres que mujeres (UNAL, 2011: 11). En el año 2013 la UN cambió su examen de admisión a través de la Resolución 018, este esquema ha propiciado la menor participación de mujeres en los mejores puntajes y la súbita transformación de género en carreras tradicionalmente 'femeninas'; como trabajo social, enfermería y otras; ahora con mayoría de matrícula masculina (V. M. Gómez. 2014: 2).

La representación estudiantil necesita ser desarrollada en los estatutos de la universidad, pues su ligera mención como organización formal, reduce la eficiencia de su impacto, pues no se garantizan las instalaciones a las que cualquier estructura organizada tiene derecho (UNAL, 2011: 13).

La formación integral comprende, además de la academia, el disfrute de escenarios culturales, artísticos y deportivos y difundir los derechos y deberes de profesores, estudiantes y trabajadores que





les permitan su organización y movilización (MANE, 2013: 38). Se propone el incremento del presupuesto para bienestar hasta lograr la universalidad y cobertura total de los servicios de bienestar en las comunidades educativas. Se plantea que los recursos destinados al bienestar aumenten de acuerdo al incremento general del Índice de precios de la educación Superior –IPES- (MANE, 2013: 39).

Es necesaria una política efectiva que permita ampliar la tasa de permanencia y graduación en la UN, con políticas nutricionales y de vivienda, así como la institucionalización de los subsidios a los estudiantes de menores recursos económicos. Y la garantía de cafeterías institucionales para los profesores y trabajadores administrativos (Ruiz, L. M. 2013: 12).

El Bienestar universitario debe ser concebido no como un conjunto de subsidios para estudiantes pobres, sino como una organización de los recursos para generar las condiciones que demanda el trabajo académico. Sin ellas no hay calidad académica posible (Álvarez, M. H. 2015: 3).

Para los participantes de la Cátedra JFP, la política de bienestar es insuficiente. Por lo cual se debe revisar y mejorar el Sistema de Bienestar Universitario.

Esto concuerda con algunas críticas de los Reportes de evaluación, sobre los servicios del Sistema de Bienestar, que no parecen estar igualmente distribuidos entre las diferentes ciudades universitarias (UNAL, 2011: 6). Por lo que, es necesario un mayor apoyo a los estudiantes que provienen de los estratos menos privilegiados: con becas, otro apoyo financiero, o tutoriales (UNAL, 2011: 12).

Los participantes de los talleres de prospectiva proponen obtener por diversas fuentes de financiamiento las condiciones necesarias para implementar en su totalidad las políticas de bienestar con criterios de integralidad, cobertura, inclusión y equidad. Además de implementar estrategias que garanticen la inclusión y la equidad en el acceso y la permanencia de los sectores más frágiles, excluidos y diversos culturalmente.

#### 4.9. CONSTRUCCIÓN DE NACIÓN

Son aspectos que complican la misión de construcción de nación de la UN:

La compleja estructura de la UN. Cuenta con 8 sedes esparcidas por todo el país y una sola misión social de excelencia. Su cuadro organizacional no es fácil de entender (UNAL, 2011: 7); Las relaciones entre los niveles nacionales y los de las sedes no son estrictamente jerárquicos (UNAL, 2011: 7). Por ello es necesario clarificar la estructura organizacional y evitar redundancias en la multiplicación de los servicios en las sedes y en las facultades (UNAL, 2011: 7).

La UN ofrece amplio acceso en términos de oportunidades, pero continúa siendo altamente selectiva: sólo del 8% al 10% de los solicitantes aprueban el examen de ingreso (UNAL, 2011: 5). La Universidad

de la nación debe ser más incluyente y diversa, debe reflejar de alguna manera a la nación colombiana, con toda la complejidad que esto implica.

Con el fin de fomentar la construcción de nación se propone:

Reconocer el patrimonio intangible de lo nacional significa retomar la obra de distintas generaciones de rectores, decanos, decanas, profesoras, profesores, estudiantes, trabajadoras y trabajadores, egresadas y egresados. Es necesario rediseñar un genuino sistema combinado de formación, investigación, extensión y educación cultural, que fortalezca el Sistema Nacional de Patrimonio y Museos, que resignifique los espacios culturales de los campus y los articule a las ciudades y las regiones (Álvarez, M. H. 2015: 5).

Los participantes a la Cátedra JFP, destacaron la importancia de privilegiar la pertinencia nacional sobre otros intereses, a la hora de orientar los procesos de formación, investigación y extensión. Además, conminan a que la Universidad se resista y cree alternativas que disminuyan la inequidad en el acceso a la educación superior. Y finalmente, propone fomentar el sentido de pertenencia y conciencia de la comunidad sobre la Universidad.

Desde el ciclo de talleres de prospectiva, se propone erigir una Universidad que participa de manera crítica y constructiva en la red global de conocimiento. Que en sus actividades misionales se articula con en el nivel internacional, nacional y regional en una relación de doble vía; que promueve un sistema de educación basado en la cooperación, de tal manera que contribuye a la re significación de la nación como incluyente, equitativa y plural, promoviendo condiciones para la convivencia pacífica.

#### 4.10. INTERNACIONALIZACIÓN

Son problemas de la internacionalización en la UN:

Según los Reportes de evaluación institucional, los procesos de acreditación no recogen criterios diferenciales existentes entre las sedes nacionales. Es un sistema de evaluación homogeneizante que ignora parcialmente las particularidades de cada sede.

Por otro lado, se señala la impotencia de muchos estudiantes con respecto a los programas de movilidad para salir al exterior debido a las dificultades para cumplir con todos los requisitos procedimentales (UNAL, 2011: 13).

Son propuestas para mejorar la internacionalización:

Los participantes a la Cátedra JFP, ven que es necesario que la UN continúe adaptándose a las tendencias globales de internacionalización, con el fin de incrementar las posibilidades de movilidad académica.

Desde el ciclo de talleres de prospectiva, se propone participar en la red global de conocimiento de manera crítica y propositiva; conseguir una Universidad que participa de manera crítica y constructiva;

con actividades misionales articuladas con el nivel internacional, nacional y regional en una relación de doble vía; promover un sistema de educación basado en la cooperación, de tal manera que contribuya a la resignificación de la nación como incluyente, equitativa y plural.

Es necesario construir relaciones estratégicas internacionales para recuperar la naturaleza pública del conocimiento, superar la lógica monopólica de las normas de propiedad intelectual, exigir equidad en la producción y el acceso a la ciencia y la tecnología, con perspectiva latinoamericana y de colaboración Sur-Sur (Álvarez, M. H. 2015: 3).

#### 4.11. FINANCIAMIENTO

Existe la idea generalizada de que se debe reconocer institucionalmente que la UN se encuentra en una profunda crisis producida por la desfinanciación pública impuesta por una aplicación literal de la ley 30 de 1992. La UN no cuenta con presupuesto para suplir necesidades emergentes (UNAL, 2010: 24), las condiciones de Infraestructura física y la condición de los laboratorios de la Universidad ameritan una inversión de recursos urgente. Para paliar la crisis, la UN se ha vuelto una Universidad de financiación “pública” en el pregrado, y de financiación “privada” en los posgrados.

En contraste con el panorama de crisis, las propuestas para aumentar los recursos en la UN son:

- La institución cuenta con un bajo nivel de endeudamiento (UNAL, 2010: 15), podría permitir endeudamiento con fines de inversión;
- La UN cuenta con cincuenta mil hectáreas cedidas por la Nación desde 1963, debe hacer las gestiones necesarias para aprovecharlas (UNAL, 2010: 21).
- Según el Decreto 1210 de 1993 la Universidad Nacional de Colombia cuenta, también, con un marco autónomo para su gestión administrativa y sin embargo, en la práctica, la Universidad ha expedido normas de contratación que se inspiran, más bien, en las normas de derecho público (UNAL, 2010: 21).
- El Estado debe garantizar plenamente la financiación de las universidades estatales, reversando el modelo de incentivo a la demanda y onerosos créditos educativos para las familias colombianas.
- Para la MANE (2013: 40): 1. el eje de la financiación debe ser a la oferta educativa estatal; 2. la autonomía presupuestal implica la financiación estatal sin destinación específica; 3. la estructura de costos de la educación superior es marginalmente creciente; 4. los recursos a la educación superior estatal por ningún motivo pueden ser sujeto de intermediación financiera; y 5. la educación nunca podrá constituir lucro privado alguno.
- La propuesta del profesor Leopoldo Múnera, se orienta a la continuación de la búsqueda de recursos propios compatibles con la naturaleza pública de la Universidad, el aumento de la

financiación estatal mediante propuestas redistributivas que favorezcan todo el subsistema público: la renta básica para la educación superior<sup>1</sup>, las rentas específicas para las instituciones públicas o el incremento de los aportes de la nación como un porcentaje de los gastos en el presupuesto nacional (Ruiz, L. M. 2013: 11).

- Existe la posibilidad de declarar el campus de Bogotá un Bien de Interés Cultural (BIC) y recurrir a su historia, al proyecto Bauhaus que Leopoldo Rother imaginó, para obtener recursos nacionales e internacionales para su restauración y ampliación inteligente. Un bien común, un espacio público agradable, sustentable, peatonal y con transporte interno colectivo, abierto todos los días -incluido viernes, fines de semana y noche- para el goce pleno de la vida académica (Álvarez, M. H. 2015: 5).
- Los participantes de la Cátedra José Félix Patiño coinciden con la idea de que es necesario obtener una óptima financiación y gestión en la UN, propiciada por la financiación pública pero también por la obtención creciente de nuevos recursos.

Por su parte los participantes del Ciclo de talleres de prospectiva, proponen para afrontar la crisis de financiación: que se garantice la financiación pública de la UN; que existan planes de financiación estatal de mediano y largo plazo que garanticen la planeación, el funcionamiento y la inversión sobre la universidad; obtener fuentes de financiación alternativas a las existentes, basadas en el reconocimiento y la autonomía social de la UN sin comprometer la autonomía y la identidad universitaria; y lograr mejores respuestas de financiación estatal que garanticen un monto (básico) de funcionamiento (e inversión) para la universidad.

## 5. CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Los escenarios que se abordan a continuación son el resultado de un amplio trabajo de reflexión prospectiva, desarrollado con un enfoque participativo y transformativo que permitió acceder a las percepciones y expectativas de diferentes grupos de actores de la comunidad educativa en la Universidad Nacional de Colombia. Se realizaron diversos encuentros con expertos vinculados al ámbito académico, conocedores de los procesos de planeación; con estudiantes de pregrado y posgrado en la Cátedra José Félix Patiño; con los miembros de la comunidad educativa en las sedes regionales y de frontera y con el equipo de Proyecto Visión UN, con el fin de recoger los aportes para una planeación a 20 años de la Universidad.

---

<sup>1</sup> Ver: Mora, Andrés Felipe, Propuesta para la financiación de la educación superior en Colombia, Bogotá, dactilografiado, 2011.

Adicionalmente, se incluyó el análisis sobre las candidaturas a rectoría del año 2015 y la comparación entre los planes Globales de Desarrollo entre el período rectoral de 2010-2012 y el de 2013-2015, realizado por el equipo de trabajo de Proyecto Visión UN.

De esta manera, la construcción de escenarios se llevó a cabo en cinco momentos o espacios diferentes pero relacionados entre sí, que generaban resultados utilizados como insumo para el siguiente momento.

### 5.1. FASES Y MOMENTOS DE LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

#### PRIMER MOMENTO: ENCUENTROS NACIONALES Y SEMINARIO INTERNACIONAL DE EXPERTOS

Se realizaron tres encuentros nacionales y un seminario internacional con expertos extranjeros invitados. Como resultado de ello, y tras un trabajo individual y colectivo por parte de los invitados, se obtuvo la publicación de tres volúmenes del libro: “VISIÓN 2034: Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034”.

#### SEGUNDO MOMENTO: TALLERES CON EXPERTOS

Tras la invitación extendida a más de 100 expertos vinculados en el ámbito académico de la Universidad Nacional, se logró la realización de los siguientes talleres que permitieron un acercamiento inicial riguroso sobre el estado actual de la Universidad Nacional de Colombia y la formulación de primeros lineamientos para la planeación.

- Posicionamiento de la UN frente a las tendencias en educación superior.
- Estado del arte de la UN y factores de cambio.
- Variables estratégicas para la definición del futuro de la UN.
- Retos de futuro de la Universidad.
- Hipótesis previas para la construcción de escenarios.

### TERCER MOMENTO: TALLERES SEDES

Desde el Proyecto y con la colaboración de todo el equipo humano que lo conforma, se desarrollaron diversas actividades de divulgación de trece pendones, los cuales estaban orientados a motivar a toda la comunidad universitaria, en especial a los estudiantes, a participar en el proceso y pensar la Universidad a futuro.

El lanzamiento de los libros junto con los pendones que se realizó en cada una de las Sedes Andinas y Sedes de Frontera de la Universidad Nacional de Colombia, estuvo acompañado de un pequeño taller prospectivo con los asistentes al evento, en el que se aplicaron encuestas a diferentes miembros de la comunidad académica sobre el futuro de la sede correspondiente y de la Universidad en general.

### CUARTO MOMENTO: CÁTEDRA JOSÉ FÉLIX PATIÑO 2015-II

La Cátedra Nacional José Félix Patiño, enmarcada en el desarrollo del Plan de Acción 2013-2015 de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad Nacional de Colombia, fue un espacio para conmemorar el quincuagésimo aniversario de la aprobación de la Reforma Patiño, donde se programaron múltiples eventos académicos como foros, debates, seminarios y talleres en los que se analizó el impacto de la tal reforma en el sistema universitario nacional.

Para el desarrollo exitoso de cada una de las sesiones y de la Cátedra en general, tanto en Sede Bogotá como en la Sede Manizales, fue fundamental la participación activa y propositiva de todos los asistentes. Durante las primeras sesiones, se realizó un trabajo individual y luego un trabajo por grupos, que abordó el tema sobre la posible transformación de la Universidad y sobre su posicionamiento frente a las tendencias de educación superior. En sesiones posteriores, se conformaron 16 grupos de trabajo y de allí el resultado fue la construcción inicial de 37 escenarios, que más tarde fueron agrupados por temáticas en 6 grandes escenarios en la Sede Bogotá y en 3 escenarios en la Sede Manizales. Esta última etapa, contó con la participación de 180 estudiantes tanto de pregrado como de posgrado, 10 docentes, personal administrativo y personas externas que acompañaron gran parte de las sesiones realizadas.



A partir de los 9 escenarios en total, se establecieron dos grandes panoramas, uno que se considera favorable o deseado y otro completamente opuesto. Todos ellos a partir del estado actual de la Universidad, que no fue considerado como el mejor y por ende, se requería de un enfoque transformativo en la planeación.

Las memorias de la Cátedra se editaron y publicaron, tanto en forma impresa como digital.

#### QUINTO MOMENTO: ANÁLISIS EQUIPO PROYECTO VISIÓN UN

A medida que se recopilaba la información en los diferentes espacios de discusión, el equipo de trabajo del Proyecto Visión UN realizaba análisis de los talleres, seminarios, textos, entrevistas y encuestas a fin de ir construyendo paulatinamente escenarios basados en un estudio sobre las certidumbres e incertidumbres sobre el futuro de la Universidad Nacional. Así mismo, se planteó un análisis comparativo de los Programas de Candidatura a Rectoría 2015 y de los Planes Globales de Desarrollo en los períodos rectorales 2010-2012 y 2013-2015.

En cuanto a la construcción y planteamiento de escenarios, desde el Proyecto se presentan los primeros cinco posibles escenarios a futuro para la Universidad, intentando recopilar el trabajo desarrollado en los momentos anteriores. Con ellos se elaboraron pósteres para las visitas a la diferentes sedes y promover el debate, especialmente entre los estudiantes.

#### *1. LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA CELEBRA LOS PRIMEROS 15 AÑOS DE LA REFORMA 2019*

*Es el año 2034 y la Universidad Nacional de Colombia celebra los 15 años de su gran primera gran reforma en el siglo XXI.*

Se recuerda en ese evento la transformación estructural de la Universidad en el año 2019, que dejó atrás la tradicional separación entre facultades y departamentos e inició su camino hacia la transdisciplinariedad.

En este camino se unió el esfuerzo de otras universidades por construir tendencias alternativas en educación superior.

Su comunidad universitaria presenta orgullosa las importantes innovaciones que han surgido de este proceso.

## *2. EN EL AÑO 2034 LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA MANTIENE SU LIDERAZGO EN INVESTIGACIÓN*

*Las posiciones que ha ocupado la Universidad en los rankings nacionales e internacionales de los últimos años, comprueba su liderazgo en investigación para el año 2034*

La decisión tomada dos décadas atrás de mantener el crecimiento de los postgrados, especialmente de los doctorados, y fortalecer los incentivos a la producción académica ha dado los frutos esperados.

La Universidad demuestra de esta manera que ha seguido favorablemente las tendencias en educación superior lideradas por las mejores universidades del mundo.

## *3. LA SOCIEDAD COLOMBIANA RINDE HOMENAJE A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA EN EL AÑO 2034*

*La iniciativa ciudadana de rendir homenaje a la Universidad se convierte en el año 2034 en una realidad y se vivirá en todo el territorio nacional*

Esta propuesta surgió inicialmente desde los lugares en donde existen sedes de la Universidad como reconocimiento a la decisión tomada hace 20 años de ampliar cobertura, abrir sus “centros de integración Universidad Nacional de Colombia”, apoyar a instituciones de educación básica y superior, entre otros.

La iniciativa fue recogida rápidamente por otros municipios y departamentos que aunque no tienen sedes de la Universidad, se han visto beneficiados por sus investigaciones y proyectos, y por la presencia de estudiantes y profesionales.



#### 4. LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA RESPONDE POSITIVAMENTE AL APOYO ESTATAL

*La Universidad reitera con hechos y cifras su apoyo a la decisión del gobierno nacional, que fue tomada en el año 2020, de dar un giro a la política educativa en el país y apoyar a las universidades públicas*

Con una financiación permanente y creciente, la Universidad ha ampliado su cobertura y ha construido nuevos edificios y laboratorios que son utilizados por la comunidad universitaria y por otros sectores de la sociedad colombiana.

La Universidad también ha fortalecido su autonomía con un gobierno universitario democrático, una gestión eficiente y una rendición de cuentas permanente, como lo demuestra la realizada este año.

#### 5. LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA REQUIERE MEDIDAS URGENTES EN EL AÑO 2034

En el año 2034 urge tomar medidas para mantener el liderazgo y la calidad que tradicionalmente han caracterizado a la Universidad.

“Crisis inminente, medidas inaplazables para la Universidad en el año 2034”: este será el nombre del evento que se realizará este año con la participación de la comunidad universitaria y de sectores externos.

En este evento se analizará la crítica situación que vive esta Universidad que ya alcanza un 80% de autofinanciación y, aunque se mantiene la creación permanente de programas, se viven importantes dificultades con la contratación de docentes y el mantenimiento de la infraestructura, laboratorios y aulas, entre otros.

### 5.2. ANÁLISIS TRANSVERSAL DE LOS DIFERENTES ESCENARIOS PROPUESTOS

Con la información obtenida de los escenarios en las anteriores fuentes, se realizó un proceso de triangulación de la información, teniendo como categorías los ocho ejes transversales que se



propusieron y ajustaron entre el equipo de Proyecto Visión UN y el grupo de expertos, para el plan prospectivo de la Universidad Nacional, y a partir de los cuales se han organizado los resultados de los diversos escenarios:

1. Comunidad Educativa: docentes, estudiantes, bienestar universitario
2. Financiamiento
3. Formación Integral y calidad académica
4. Gobernanza y gobernabilidad
5. Internacionalización y regionalización
6. Investigación Innovación y Creación artística y Cultural
7. Extensión Universitaria
8. Organización y gestión académico-administrativa

#### COMUNIDAD EDUCATIVA

Los escenarios elaborados sobre el tema de docencia incluyen las siguientes apuestas:

- Mejorar las condiciones laborales de los docentes, empezando con el aumento del presupuesto destinado al pago de salarios y a la posibilidad de aumentar la planta profesoras. La motivación para la carrera docente de tiempo completo parte del hecho de que las escalas salariales deben ser acordes con las categorías docentes y no deben estar por debajo de lo que ofrece el mercado a profesiones similares y se deben ofrecer estímulos y reconocimientos a modo de salario emocional (López, 2015). Ante la situación de precariedad para el aumento de salarios, se puede optar por incentivos de dinero que se consiguen con puntos por publicación, proyectos de extensión y formación en programas de posgrados o en sedes (Proyecto Visión UN).
- Implementar programas de formación de profesorado que les permitan acceder a categorías docentes más altas y participar de procesos de evaluación para estimular adecuadamente a los mejores (López, 2015) y contar, cada vez, con más docentes con doctorado (Proyecto Visión UN). Esto debería estar acompañado por un proceso constante de descongelamiento de la planta



docente y administrativa y el desarrollo responsable del escalafón docente, propuestas que se tuvieron en cuenta por parte de los candidatos a rectoría para el período de 2015-2018 y que fueron contempladas en el Plan Global de Desarrollo por Wasserman (2010) dentro de las acciones de fortalecimiento de la cualificación docente.

- Así mismo, los talleres realizados en las sedes de frontera destacan la necesidad de que los profesores universitarios, además de tener experiencia y conocimientos en un campo específico, cuenten con formación y aprendizaje en pedagogía que les permita brindar mejores clases a sus estudiantes. En esto coincide el análisis realizado por el Equipo del Proyecto Visión UN que rescata la formación a docentes desde las pedagogías más centradas en el estudiante con mayor trabajo entre pares (en esto se coincide con las recomendaciones de la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo, OCDE).
- Dotar a las aulas de equipos de TIC con el fin de extender su uso como parte importante del ejercicio docente (Proyecto Visión UN).
- Garantizar programas de movilidad de profesores y estudiantes que promuevan el bilingüismo de docentes nacionales y hacer de la Universidad Nacional un lugar atractivo para los docentes extranjeros (Proyecto Visión UN), mediante la creación de Cátedras Unesco o de carácter en diversas áreas de especialidad (López, 2015).
- Trabajar en el aumento de la planta docente con un enfoque pedagógico, de modo que se logre un incremento en el número de grupos de investigación y así la UN se posicione entre las primeras instituciones de educación superior a nivel mundial (Cátedra JFP). En los talleres realizados en las sedes regionales y de frontera se percibe cierto escepticismo al contemplar la disminución de la planta docente (calidad y cantidad) y de la calidad académica dentro de la versión de futuro no deseada. Ante este eventual panorama se optaría por aumentar las clases semipresenciales, como medida para reducir planta docente y planta física, haciendo que se reduzca la calidad académica (Cátedra JFP).

En cuanto al tema de Bienestar Universitario, se busca fortalecer los programas ya existentes, llegando a cubrir el 100% de la comunidad, posicionándose como uno de los mejores programas de bienestar en Latinoamérica. Programas como el relacionado con la deserción estudiantil, acompañamiento en la vida profesional y emprendimiento, serán fundamentales para la dirección de Bienestar Nacional (Cátedra JFP, 2015). Esta perspectiva contrasta con la posibilidad de que los programas ya existentes tiendan a seguir cada vez más políticas de bienestar focalizado, según las cuales no se cobijarían la totalidad de la comunidad estudiantil (Proyecto Visión UN).

De la misma manera, el hospital universitario se consolidaría como el mejor del país, convirtiéndose en centro de investigación para las diferentes áreas de la salud y posicionándose como estrategia fundamental para el Bienestar de la toda la comunidad (Cátedra JFP, 2015).

En el caso de las sedes de frontera se espera que haya un mayor bienestar universitario, que garantice que los recursos sean suficientes para desarrollar las tareas necesarias. Sin embargo también aparece un escenario de futuro no deseado en el que se podría acabar Bienestar Universitario porque el recorte de presupuesto haría que esta fuera una de las primeras divisiones de la universidad que dejara de existir, ocasionando además un aumento en la deserción al no contar con los recursos para apoyar a los estudiantes de otras regiones, ni los que tengan mayor vulnerabilidad económica (Talleres sedes).

## FINANCIAMIENTO

Los escenarios construidos alrededor del tema de la financiación confirman la necesidad de la UN de aumentar los recursos y gestionar su consecución. Sin embargo, esta expectativa que parece ser común presenta dos tendencias principales, apoyadas en distinta medida por diferentes sectores.

- Aumento en la Financiación pública directa para la UN

Para los escenarios deseados, es fundamental el aumento parcial o total de la financiación por parte del Estado, ya que por la situación política que atraviesa el país ante un acuerdo de paz, los recursos que eran destinados a la financiación de la guerra son ahora destinados a la educación pública,



principalmente a la Universidad Nacional (Cátedra JFP). De esta manera se realizaría una importante modificación de la asignación de recursos por parte del Estado, siendo adecuada, suficiente y sostenible (Comparaciones Programa de Candidatura Rectoría, 2015).

En relación con las sedes de frontera, se aprovecharán los recursos que puedan llegar como inversión para el posconflicto y de regalías en alianzas con otras sedes, apoyando lo que se hace desde la Vicerrectoría de Investigaciones, desde una postura pro-activa (Germán Palacio). También se recomienda la utilización de predios rurales como escenarios de docencia y buenas prácticas agropecuarias para la investigación en agricultura, agronomía y agroindustria, sostenibilidad ambiental y extensión agraria (Mantilla, 2013, Comparación de PGD).

Sin embargo, también se posiciona un escenario desalentador, en tanto sigue creciendo la continua desfinanciación por el desinterés del gobierno nacional a otorgar los recursos básicos de funcionamiento a la institución, no solo en las sedes, sino a nivel nacional. Este factor implicaría que se cerraran algunos programas, especialmente los que tienen menor demanda o son más costosos. Así mismo, se desembocaría en una disminución de la planta docente y de la calidad de la educación impartida a los estudiantes, buscando profesores de menor costo sin la suficiente experiencia académica y laboral (Talleres sedes regionales y de frontera).

Los aspectos en común que se abordan en la mayoría de escenarios con estudiantes, sin importar si se tratan de escenarios favorables o no favorables, es el actual descuido y olvido de la universidad por parte el Estado, su desentendimiento financiero parcial o total que llevan a la institución a tomar medidas urgentes y otros mecanismos, como la autofinanciación (Cátedra JFP, 2015).

- Aumento en la financiación indirecta proveniente de fuentes diferentes al Estado.

La Universidad de Colombia mantendría y fortalecería el modelo de financiación para obtener nuevos recursos diferentes a los tradicionales en dos vías diferentes: 1) Recursos indirectos del Estado, mediante regalías, programas como Ser Pilo Paga y Colciencias; y 2) Recursos diferentes al Estado, como el aumento de matrículas, proyectos de extensión, programas de donaciones y cooperación internacional (Proyecto Visión UN). Esta captación de recursos puede provenir, además, de organismos internacionales como la Unesco y el Banco Mundial, entre otros (López, 2015).

Este modo de financiación corresponde con la ejecución de proyectos de Triple Hélice (Universidad-Estado-Empresa) y de Cuádruple Hélice, incluyendo a la sociedad civil, como mecanismos de autofinanciación (López, 2015). Para esto, La Universidad Nacional de Colombia debe fortalecer la red de exalumnos y amigos de la Universidad, integrándola dentro de los objetivos institucionales (Palacio, 2015).

Las relaciones de la Universidad Pública con el sector empresarial es uno de los puntos que genera mayores discrepancias entre los sectores de la comunidad educativa que participó en la construcción de escenarios, ya que por un lado se percibe como factor a favor del futuro deseado y por otro lado, en línea con el futuro no deseado. López (2015) propone las siguientes recomendaciones para el caso de la Universidad Nacional de Colombia:

Que se aplique un impuesto a las empresas que serán beneficiarias de la fuerza de trabajo calificada universitaria en sus tasas de ganancia.

Que se utilicen fórmulas de financiamiento como el contrato-programa que obligan a la Universidad Nacional de Colombia a rendir cuentas detalladas ante sus financiadores.

Proyectos de consultoría con empresas nacionales e internacionales llevados a cabo por profesores de la universidad.

Que se cree un parque tecnológico e incubadoras de empresas conjuntamente con empresas nacionales e internacionales.

Los escenarios no deseados parten de la pérdida paulatina o total de la financiación de recursos por parte del Estado, que conlleva a establecer relaciones con el sector privado, al ser uno de los mecanismos de urgencia, junto con la extensión. Se ven afectadas las funciones misionales de la Universidad, llegando a perder el sentido social. La investigación y extensión y educación continua ayudan a salvar la Universidad por venta de servicios a empresas privadas, haciendo que el sistema



de investigación de la institución se dirija especialmente hacia los proyectos que generan demanda en el sector privado (Cátedra JFP, 2015).

#### FORMACIÓN INTEGRAL Y CALIDAD ACADÉMICA

La calidad académica y la formación fue un aspecto que atravesó los escenarios construidos por diferentes sectores y participantes, constituyéndose como una de las principales preocupaciones a futuro para la Universidad Nacional de Colombia. En general, se nota la meta recurrente de aumentar la calidad y cantidad de los programas de posgrado, mostrando que son dos aspectos conectados que contribuirían en la diversificación del ambiente formativo de la Universidad de Colombia. Adicionalmente, se trabajaron los siguientes aspectos:

- Al tener una mayor variedad de programas, tanto de pregrado como de postgrado, se amplía la cantidad de estudiantes y profesores que se formarán en diversas ramas y en medio de un espacio más incluyente (Talleres sedes regionales y de frontera), que garantice equidad mediante las políticas de becas en los estudios de pregrado y posgrado (López, 2015) y promueva la participación de estudiantes y docentes extranjeros.
- Articular los distintos niveles de enseñanza, diferenciando entre instituciones de carácter politécnico y universidades. Para esto, la Universidad Nacional de Colombia debe contar con mejores profesores y un alumnado que desde la primaria haya recibido una educación de excelencia (López, 2015). Esto sin embargo, es controvertido por los escenarios trabajados con estudiantes y sectores de las sedes de regionales y de frontera, que apelan por una mayor cobertura en territorios en condiciones de desigualdad y que probablemente no han asegurado una alta calidad en educación en instancias previas al pregrado. Por tanto, se proponen estrategias de nivelación y acompañamiento para estudiantes con niveles formativos diferentes por variables culturales o dificultades en el acceso a formación de calidad.
- Promover estudios de pregrado de acuerdo con las demandas y necesidades sociales y, basados en esto, diseñar programas que preparen al estudiante para los mercados de trabajo actuales y del contexto. Es necesario priorizar los pregrados y doctorados que representen mayor relevancia para los planes de desarrollo del país y establecer sistemas de becas de pregrado y posgrado que



faciliten el acceso a la educación superior de estudiantes con los méritos suficientes y sin los recursos necesarios (López, 2015). La formación en posgrados se percibe como un área de afianzamiento de la universidad, contando con programas diversos enfocados en la investigación cuyos estudiantes se vinculan como auxiliares de docencia y becarios (Proyecto Visión UN). Por lo tanto, para avanzar en el mejoramiento de la calidad académica la Universidad Nacional de Colombia requiere:

- Evaluar la incorporación de conocimientos sobre desarrollo sostenible en el currículo (López, 2015).
- Prestar atención a los procesos de innovación, teniendo en cuenta por un lado, los rankings internacionales y procurando siempre el ingreso de oferta transnacional y por el otro, permitiendo la emergencia rankings regionales u otros alternativos (Proyecto Visión UN). Esto incluiría la organización de un campus virtual y el desarrollo de programas de esta naturaleza (López, 2015).
- Adecuar planes y programas para la satisfacción de las necesidades del entorno, permitiendo mayor flexibilización curricular y evaluándolo desde fuentes externas y estándares internacionales, procurando en cierto punto, la homogenización de currículos para internacionalización (Proyecto Visión UN). Esto deberá jugar con necesidades formativas específicas que requieren un mayor énfasis en la parte práctica de las carreras, puesto que muchas veces se adquiere una fuerte carga teórica y conceptual, pero no sabe afrontar el mundo real laboral, ni aplicar los conocimientos adquiridos (Talleres sedes regionales y de frontera).
- Realizar seguimiento a la situación actual de los estudiantes graduados de pregrado y posgrado (López, 2015) a fin de mejorar la relación con egresados y conocer su visibilidad y empleabilidad como factor importante para rankings y reconocimiento de la Universidad (Proyecto Visión UN).
- Se plantea una reestructuración del examen de admisión, sugiriendo que sea por áreas, teniendo en cuenta conocimientos, aptitudes y destrezas hacia el programa al cual se presenta (Cátedra JFP, 2015). Sin embargo, dentro de los escenarios posibles, se mantiene la rivalidad para





competir por mejores estudiantes, la implementación de programas nivelación, y principalmente la inequidad en el acceso (Proyecto Visión UN).

## GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD

Las transformaciones contempladas a futuro para el ámbito de la gobernanza de la Universidad Nacional de Colombia involucran las complejas relaciones que se mantendrán y establecerán con el medio externo y entre sus miembros activos. En este sentido, se reconocen apuestas a nivel nacional y cambios organizativos al interior de las instancias, de la siguiente manera:

- La Universidad Nacional de Colombia constituirá un escenario de alta relevancia para proponer un proyecto de nueva ley de educación superior en Colombia (López, 2015) teniendo en cuenta las realidades recientes como el momento del posconflicto, para asumir el liderazgo que le corresponde en la política de educación superior en el país (Proyecto Visión UN).
- Simplificación y mayor flexibilidad en las normas que rigen su funcionamiento (López, 2015), acompañado de la recomposición en el proceso de toma de decisiones separando el poder ejecutivo y el legislativo. Así mismo, se mantendrá el poder concentrado en el Consejo Superior Universitario CSU, la autonomía universitaria, la injerencia del gobierno nacional y la insistencia de una fuerza social en la UN para la defensa de lo público.
- El sistema de gobernanza interna estará sustentado en prioridades estratégicas y se enfocará a la responsabilidad ante la sociedad y una gestión adecuada de los recursos humanos, las inversiones y de la administración (López, 2015). Esto se corresponde con las propuestas de los candidatos a la rectoría del año 2015, para la construcción de una cultura organizacional con adecuado ambiente laboral y calidad en la gestión, que se encargará además de manejar eficientemente las nuevas fuentes de recursos y de optimizar el gasto (Mantilla, 2013, Comparación de PGD).



- El Consejo Superior Universitario tendrá en cuenta a representantes externos de la sociedad civil y de las empresas, quienes contribuyen al financiamiento de la Universidad Nacional y ofrecen empleo a sus graduados (López, 2015). Esto, sin embargo, ocasionará un aumento en la injerencia del sector empresarial en los estamentos de participación y de toma de decisiones, logrando voz y voto en el Consejo Superior Universitario (Cátedra JFP, 2015).

Paralelamente, entra en funcionamiento el Consejo de investigación y extensión, que adquiere en cierta medida autoridad y decisión sobre la universidad, provocando un cierre paulatino de programas de pregrado y posgrados, como también de programas de PEAMA y algunas sedes de frontera, al considerarse con pocos aportes para la Ciencia (Cátedra JFP, 2015).

Se plantea que la democracia universitaria debe ser transformada, optando por un esfuerzo intencionado para que la UN logre mayor conciencia sobre su autonomía con la posibilidad de elegir al rector y a sus directivas. La reestructuración del CSU, deberá orientarse a incluir de manera activa la participación de todos los estamentos que conforman la comunidad universitaria, llegando a plantear la creación de un Senado.

- Se logrará paulatinamente una mayor autonomía estudiantil para la administración de recursos, restando injerencia directa a los docentes e instancias administrativas, aunque no eliminando su responsabilidad. Un grupo de docentes aportará los cambios necesarios para modificar la representación profesoral y estudiantil tradicional.

#### INTERNACIONALIZACIÓN Y REGIONALIZACIÓN

El tema de la internacionalización parte en cierta medida, del desarrollo de políticas que diferencien a la Universidad Nacional de Colombia retomando potencialidades propias para posicionarse en el espacio global de programas de formación de maestrías y doctorados que muestren conocimientos profundos y pertinentes (López, 2015).



Las políticas de internacionalización seguirán fuertemente influenciadas por tratados internacionales y por países considerados potencia en la gestión y en la generación de conocimiento, de modo que los lineamientos y los estándares se seguirán orientando para lograr el ingreso a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OECD, y se realizarán los ajustes con base en las recomendaciones de organismos multilaterales.

Adicionalmente, la gestión internacional seguirá estando muy ligada a las relaciones interinstitucionales de movilidad estudiantil y profesoral con universidades de clase mundial y con otras reconocidas por su calidad; esto permitirá que se creen programas de doble titulación, favoreciendo a su vez la generación, apropiación y transferencia de conocimiento (Wasserman, 2010, Comparación de PGD).

La regionalización de la Universidad Nacional de Colombia plantea el reto sobre su presencia efectiva en diferentes zonas del país, con miras a descentralizar la generación del conocimiento y responder a las necesidades sociales de otros espacios, además de los de las grandes ciudades. Sin embargo, esto no equivale al aumento exponencial en la apertura de sedes en diferentes lugares del país, sino que requerirá de un análisis profundo de viabilidad y necesidad.

Por tanto, los escenarios realizados por expertos le apuntan a que la Universidad Nacional de Colombia no abrirá sedes en regiones que cuentan con universidades públicas debido a que no es viable financieramente, así como tampoco parece apropiado hacerlo en regiones que cuentan con una universidad pública departamental. Por tanto, la Universidad continuará trabajando en el fortalecimiento académico de las universidades regionales en cuanto a la docencia y la investigación (López, 2015; Agudelo, 2015). En algunos casos la universidad debería incursionar con campus propios en la región amazónica y orinocense, debido a que presentan un vacío histórico de universidades y dificultades de comunicación y traslado (Palacio, 2015).

Otras estrategias que se han venido implementando y que deben mantenerse son la constante presencia de grupos de investigación que sirven de fuentes para la construcción de comunidad académica a nivel nacional, así como la permanencia de Programa PEAMA que incrementa la posibilidad de que los estudiantes de las sedes de frontera cursen programas ofrecidos en las sedes andinas. Sin embargo, esta iniciativa podría presentar dificultades de financiación que será necesario prever y resolver de manera eficiente (Agudelo, 2015) e incluso para algunos estudiantes es necesario

convertirlo en un beneficio para la mayoría de la comunidad educativa beneficiada, mediante la creación de un centro de acopio que reúna a la población de diferentes regiones, garantizando el 100% del valor de sus estudios y manutención (Cátedra JFP).

El Programa PEAMA podría ampliar la cobertura a otras universidades regionales vinculando recursos de los departamentos y municipios; atendiendo asuntos de formación académica; generando el acceso gratuito a los formularios y aumentando los sitios de aplicación del examen de admisión para convocar a las comunidades que no reportan aspirantes a las convocatorias o no logran los cupos (Agudelo, 2015). Esto se verá reflejado también en un aumento de cobertura significativo (Proyecto Visión UN).

Así mismo, se podrá implementar la estrategia de Acción Institucional en Territorios Especiales con el fin de proyectar la presencia de la universidad en las localidades más expuestas a los efectos del conflicto armado, priorizando algunos municipios y proponiendo programas de atención integral e implementación de los acuerdos de paz a modo de laboratorios sociales con un alto compromiso con los problemas nacionales (Agudelo, 2015). En este sentido, la Universidad Nacional deberá enfocarse en promover una adaptación centrada en la armonización con las necesidades propias y del contexto, contraria a una perspectiva de seguimiento acrítico (Proyecto Visión UN).

Como consecuencia de un proceso de regionalización extendido a diferentes municipios de frontera, será necesario otorgar un claro papel a los actores sociales distintos a los que se encuentran en el sector productivo y privado, de manera que las minorías, campesinos movimientos sociales y ambientales, sean tenidos en cuenta en la articulación con los procesos universitarios (Proyecto Visión UN).

Los escenarios construidos en las sedes de otras regiones destacan las relaciones de la sede con su contexto próximo, ya que le apuestan a lograr un rol transformados a través del trabajo con la comunidad, la injerencia en políticas públicas y el desarrollo de soluciones sostenibles en las problemáticas más sensibles de la región, mediante la implementación de seminarios en los que se aborden los temas relevantes. Sin embargo, la relación de la Sede con la región puede presentar dificultades por inconvenientes en la inversión social (Talleres sedes, Orinoquía) y por la emergencia de conflictos culturales, ecológicos y políticos en los proyectos que lleve a cabo la sede y puedan



afectar a la región, existiendo una desarticulación con las problemáticas de la sociedad y con los gobiernos locales (Talleres sedes, Caribe).

Por otro lado, el tema de la regionalización implicará para las sedes la posibilidad de apostarle a relaciones articuladas a la vez que autónomas con otras sedes de la Universidad Nacional, especialmente con las sedes andinas. Un escenario no deseado al respecto, desembocaría en la no articulación de todo el sistema y ausencia de convenios con municipios y departamentos de características afines (Talleres sedes, Orinoquía), reproduciendo dinámicas de exclusión que conllevarían a la reducción de la oferta académica y la disminución en calidad de la educación y en investigación (Talleres sedes, Caribe). Contrario a lo anterior, se espera que las sedes sean autónomas, relacionadas con otras sub-sedes de la región con las cuales realicen intercambios estudiantiles y profesoriales, fortaleciendo a la institución como un punto estratégico (Talleres sedes, Caribe).

#### INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL

Los ejes misionales de la Universidad Nacional (formación, investigación y extensión) son altamente referidos en la construcción de los escenarios a futuro de la Universidad Nacional, principalmente reafirmando que se trabajará para lograr paulatinamente mayor articulación entre los tres (Talleres sedes, 2015). El campo de la investigación fue ampliamente desarrollado en los escenarios llevados a cabo con expertos, en los realizados en las sedes y en los análisis elaborados por el equipo del Proyecto Visión UN, obteniendo como resultado lo siguiente:

- La Universidad Nacional deberá fortalecer el sistema de investigación (Talleres sedes, Orinoquía), logrando que con ello se aporte un equilibrio entre el desarrollo social y el crecimiento económico. Dentro de este equilibrio deseado, lo ambiental cobra especial relevancia. Por lo que se debe reorganizar la capacidad de la Universidad Nacional para la investigación, la docencia y la extensión en temas ambientales (López, 2015).
- Priorizar investigaciones de especial relevancia para el país y que por ello tengan mayores posibilidades de financiamiento del Estado y de las empresas (López, 2015). Tal énfasis podría direccionar la investigación hacia unas pocas áreas estratégicas como ciencias puras e

ingenierías, centros nacionales salud, alimentos, energía renovable, biotecnología, nanotecnología e incluso las ciencias humanas y sociales también se orientarían hacia el incremento de la productividad (Proyecto Visión UN). Sin embargo, la relevancia investigativa no siempre va de la mano con las opciones de financiación, lo que exigirá paralelamente un trabajo constante para el fortalecimiento una actitud crítica sobre los procesos de generación de conocimiento, sin esperar que otra “mano invisible”, la de los mercados, venga a regularlos (Márquez, 2015). Tal postura implicaría afrontar directamente la pregunta: ¿Qué pasa con la investigación que no se orienta a la productividad y con otros saberes o formas de conocimiento? La necesidad de que los grupos de investigación se asocien al sector productivo implicará cambios sobre quién hace la investigación y cómo se hace (Proyecto Visión UN).

- Se continuarían desarrollando proyectos de investigación conjuntamente con universidades nacionales e internacionales, públicas y privadas, creando un clúster de universidades, un parque tecnológico y de incubadoras de empresas que aportaría financiamiento y transacción de conocimientos (López, 2015). La Universidad lograría una gestión eficiente de recursos para la investigación (Proyecto Visión UN), obteniendo mayor apoyo y financiación para los grupos de investigación, fomentando y ampliando el campo investigativo tanto de profesores como de estudiantes, y posicionando a la universidad de forma positiva a nivel mundial (Talleres sedes, Medellín).
- Es necesario facilitar la presencia en la Universidad de investigadores destacados en diferentes áreas o acompañar sus investigaciones, mediante *benchmarking* que brinde información sobre los ámbitos donde se han alcanzado los resultados más relevantes o mediante la promoción de trabajos de consultoría que ofrezcan como resultados investigaciones de alto nivel (López, 2015). Un interés mayor en la investigación fuera de las universidades, en el mundo empresarial, las ONG, organismos internacionales y los grupos interculturales (Proyecto Visión UN).
- La investigación depende en gran parte de las políticas adoptadas para impulsar la carrera académica de los investigadores que en la Universidad de Colombia, pasan por el reconocimiento salarial y social adecuado, el apoyo enfocado a la investigación en doctorados (Proyecto Visión UN) y por ende estimular el crecimiento del porcentaje de máster y doctores que garantizarán la excelencia de la investigación. Así mismo, la universidad afrontará los dilemas propios de la propiedad intelectual versus la visión de un conocimiento libre y de circulación extendida (Proyecto

Visión UN) procurando políticas transparentes de derechos de autor que estimulen a los investigadores (López, 2015).

Paralelamente, en la universidad innovadora se construirá de manera conjunta el conocimiento en forma interactiva resignificando el papel del profesorado, aplicando una perspectiva ética basada en la equidad en el acceso, el desarrollo sostenible, la cooperación como alternativa a la competencia; lo que se viabilizará a través de nuevos instrumentos participativos de dirección, evaluación y acreditación (López, 2015).

Así mismo, los procesos de innovación seguirán estrechamente ligados a la investigación que deberá transitar constantemente entre las necesidades globales y locales, de modo que se promoverá un enfoque de investigación nacional sin olvidar que, para conseguir una mayor internacionalización de la investigación, se mantendrán las lógicas globales (Proyecto Visión UN).

Por tanto una visión del desarrollo sostenible se incorporaría cada vez más en el currículo para alcanzar los objetivos de milenio (López, 2015), que responde a lógicas globales; lo que daría paso a un mayor énfasis en aproximaciones investigativas interdisciplinarias desde el multiculturalismo y la diversidad y a la inclusión de saberes ancestrales (Proyecto Visión UN).

La creación artística, por su parte, no se abordó ampliamente aunque se reconoció que, al igual que la investigación, cada vez más se vinculará a las industria creativas mediante la implementación de un Modelo de Creación Artística que establecerá criterios de priorización para el proceso creativo (Proyecto Visión UN).

#### EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

El tema de la extensión universitaria no fue objeto de grandes reflexiones durante la construcción de los escenarios, siendo retomado principalmente por el Equipo del Proyecto Visión UN, por algunos candidatos a rectoría al período 2015-2018 y por los Planes Globales de Desarrollo PGD, en los períodos 2010-2012 y 2013-2015.



Se reconoce que en un escenario a futuro los programas de extensión seguirán siendo utilizados como fuente de financiación, fuente de ingresos adicionales para docentes y fuente de empleo para egresados (Proyecto Visión UN), quienes continuarán incorporándose de manera intencionada en los procesos de la comunidad educativa mediante un Programa de egresados (Wasserman, 2010, Comparación de PGD)

Para su mantenimiento, es indispensable adoptar un modelo en el que las necesidades del país se articulen directamente con la formación y la investigación (Proyecto Visión UN), de manera que se genere mediante los cursos y estrategias, procesos de comunicación constante con la ciudadanía y acciones de visibilidad que continúen posicionando a la Universidad Nacional de Colombia como Universidad comprometida con el país (Wasserman, 2010, Comparación de PGD).

La extensión además, requerirá del fortalecimiento en la articulación con las demás funciones misionales, es decir, con la formación y la investigación (sobre todo a nivel de doctorado, para lograr la consolidación de capacidades del capital humano, intelectual, relacional y estructural (Mantilla, 2013, Comparación de PGD).

#### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA

En el campo del funcionamiento administrativo y académico se reconoce uno de los ejes de mayor injerencia para el cumplimiento de futuros deseados y para la prevención de los no deseados. A partir de los escenarios construidos con estudiantes, docentes, el equipo de Proyecto Visión UN y las sedes regionales, se destacaron los siguientes elementos:

- La Universidad Nacional de Colombia mejorará en la mayoría de sus aspectos, aumentando considerablemente la cobertura, impulsando la apertura de nuevas sedes ambientalmente sostenibles y reforzando las ya existentes y trabajando en la creación de nuevos programas basados en las necesidades y requerimientos del país (Cátedra JFP, 2015). El aumento de cobertura se apoyará además en programas virtuales y en la extensión del programa PEAMA (Proyecto Visión UN).





El aumento de cobertura y la creación de nuevos programas son puntos de convergencia dentro de los escenarios ideales o deseados, dado que se relacionan con la posibilidad de que la universidad sea reconocida por su formación de calidad con pertinencia social, y se reconoce que esto motiva procesos de innovación e investigación en la sedes de frontera (Talleres sedes, Caribe).

Un futuro no deseado al respecto, muestra la paulatina disminución de cupos y de programas por dificultades financieras de la universidad, que termina optando por mecanismos de autofinanciación o privatización (Talleres sedes, Amazonas).

- La Universidad desarrollará un modelo organizacional interdisciplinario manteniendo la división por facultades (Proyecto Visión UN), pero desarrollando programas de investigación y unidades administrativas transdisciplinarias con el fin de evitar la fragmentación en facultades, departamentos, laboratorios (López, 2015). Se busca que la integración de los nuevos programas se haga de una manera en la que se articulen facultades y departamentos, logrando a una interdisciplinariedad.
- Es necesario que la Universidad Nacional implemente acciones concretas en el tema ambiental como la creación de una Facultad de Estudios Ambientales, la consolidación del Instituto de Estudios Ambientales IDEA en todas las sedes, la incorporación de la perspectiva ambiental en los currículos de todas las carreras para fomentar modelos de gestión ambiental que atraviesen la investigación y la formación (Márquez, 2015). Para que esto se posicione como opción realista, se requiere generar un diálogo entre unidades académicas y grupos para comprender los alcances e implicaciones que el tema ambiental trae a la investigación interdisciplinaria (León Sicard, 2015).
- Las mejoras infraestructurales se nombran de manera repetida en los diferentes escenarios por su importancia para el mejoramiento de la calidad académica, refiriéndose a modificaciones y reparaciones en infraestructura, implementación de equipos de alta calidad, construcción de nuevas aulas de clase, laboratorios, cafeterías y espacios de recreación. Desde un panorama no deseado, la falta de presupuesto implicaría que se ahondara la crisis estructural, ya que no contaría con las instalaciones adecuadas para el proceso educativo de algunas carreras, ocasionando una paulatina disminución de la calidad y la deserción académica (Talleres sedes).



**VISIÓN** 20/UN

Construcción de la visión y el plan prospectivo de la  
Universidad Nacional de Colombia a 20 años

## ESCENARIO APUESTA: LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA EN 20 AÑOS

Esta es la punta de un iceberg que contiene las ideas e ilusiones expresadas por más de 200 participantes y que se evidencia en más de 1000 páginas escritas durante la realización del proyecto Visión 20/UN . Por ello, el relato que se presenta está lejos de ser una profecía anunciada por una persona o un grupo dotados de poderes sobrenaturales; es, por el contrario, la reunión de muchas voces terrenales que permitieron la construcción de una prospectiva con un escenario posible y deseado para la Universidad Nacional de Colombia a 20 años.

Los primeros análisis y relatos sobre el futuro de la Universidad Nacional a largo plazo se construyeron en tres encuentros nacionales y un Seminario Internacional durante el año 2014, que convocaron a más de 100 personas expertas en diferentes áreas de conocimiento, tanto externos como con diversos tipos de vinculación a la Universidad. A continuación, en el año 2015 se publicaron tres volúmenes con reflexiones y propuestas sobre las tendencias en educación superior, el *Acuerdo por lo Superior* publicado por el CESU (2014), la dimensión ambiental, territorios y territorialidades, formación, lo nacional y lo público, democracia y gobierno y otros ejercicios prospectivos realizados en la Universidad Nacional en diferentes sedes. Posteriormente se realizó el lanzamiento de los libros, con una feria de 19 posters expuestos en todas las sedes de la Universidad, acompañado de un taller en algunas de éstas. Con estos insumos se realizó un taller de cinco días con un grupo representativo de directivas, docentes, estudiantes y administrativos de las diferentes sedes, el cual permitió jerarquizar las tendencias más importantes que afectan a esta universidad, las variables estratégicas a considerar y los retos e hipótesis de futuro.

Para el segundo semestre del año 2015 se organizó la Cátedra Nacional José Félix Patiño. Este espacio permitió ampliar la reflexión con expertos, directivas, docentes y estudiantes. El trabajo con estudiantes y docentes que participaron en la cátedra devino en la propuesta de ocho escenarios deseados y no deseados para el futuro de esta institución.

Durante el año 2016 se ha realizado un análisis prospectivo profundo identificando en los escenarios planteados los elementos de certidumbre, es decir, aquellos aspectos que tienen una alta posibilidad de ocurrencia en el futuro y aquellos inciertos o que tienen una importante posibilidad de ser intervenidos y que señalan caminos distintos de acuerdo con las decisiones del presente. Estos aspectos fueron analizados en las categorías de gobierno universitario y gobernanza, organización y gestión académica, las funciones misionales de formación, investigación y extensión, y financiación e infraestructura.



Finalmente se avanzó en la construcción de la narración que presentamos en este escrito como un escenario posible y deseable con algunos aspectos centrales que permitirían superar algunas de las tensiones y dualidades encontradas entre las personas que han participado en este ejercicio. Las decisiones no fueron fáciles y condensarlas en un escrito corto, a manera de relato, que tocara los puntos centrales ha sido una tarea ardua. Se optó por la escritura en forma de relato, no sólo para ser coherentes con la metodología de Planeación Transformativa por Escenarios, sino porque el relato facilita la difusión, la participación, la negociación de puntos de vista, el debate, y la construcción de una idea de futuro compartida.

La siguiente fase de este proyecto será el diálogo sobre estas apuestas para el futuro. Cuando ya tengamos algunos consensos sobre los mínimos, una visión de lo que queremos que sea nuestra universidad a largo plazo, avanzaremos en un ejercicio de formulación de acciones para conseguirla. En este punto deja de ser útil la metáfora del iceberg; la usamos para mostrar que bajo este escrito hay una montaña de trabajo, pero aún queda un trayecto por recorrer para obtener nuestro objetivo principal, una visión compartida de la Universidad Nacional que queremos a largo plazo y las acciones para conseguirla.

## LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA EN 20 AÑOS

Han pasado veinte años desde que se inició un proceso de planeación y proyección de la Universidad Nacional a largo plazo. Hemos logrado reafirmar nuestro lugar como la principal Universidad nacional, pública y de investigación del país, algo que no se veía tan claro en esa época en que se presentaban problemas serios de financiación y sostenibilidad a largo plazo, y la planeación institucional parecía responder reactivamente a las coyunturas del país y a las demandas puntuales del gobierno en funciones.

## FINANCIACIÓN

Ante el fenómeno de desfinanciación crónico, ya la UN había iniciado una serie de estrategias de cabildeo en torno a aspectos puntuales, especialmente de infraestructura, con logros como la estampilla; esta estrategia fue cada vez más importante para la consecución de recursos. Se creó un equipo de apoyo permanente al cabildeo, encargado de analizar y proponer estrategias de financiación e intensificar las relaciones con el gobierno nacional y regional. Las reuniones con congresistas, ministros, viceministros y gobernadores se multiplicaron. Esta situación, aunque cargada de incertidumbre, permitió desarrollar soluciones financieras, sobre todo en momentos de crisis. El

cabildeo institucional por los recursos aumentó la desconfianza de otras universidades públicas que veían inequidad en la financiación. Por esta razón, la UN decidió mantener el cabildeo pero incorporando en sus demandas las necesidades de otras universidades del sector estatal y orientando parte de estos recursos a la resolución de problemáticas educativas nacionales. De esta manera, la UN asumió un liderazgo en el sistema educativo, cumpliendo así con el marco normativo, que le asigna dicha función.

Después de ocho años de realizar el cabildeo como una de las principales estrategias para responder a la crisis financiera, se consideró que esto implicaba un alto costo de tiempo y recursos para la UN y los resultados no eran siempre los esperados. La incertidumbre en la asignación de recursos impidió construir proyectos de largo plazo, y algunas de las acciones emprendidas que requerían recursos de largo aliento se volvieron insostenibles. Por estas razones, y gracias a la legitimidad y la credibilidad que logró la UN ante las otras universidades e instituciones de educación superior estatales, esta Universidad asumió el liderazgo de la reforma legal al modelo de financiación vigente. Este liderazgo fue reforzado por la legitimidad –tanto institucional como hacia afuera- que logró el Senado Universitario de la UN, quien se dedicó con ahínco a elaborar una propuesta de reforma realmente integral y de largo plazo.

Con la reforma legislativa se elevó el aporte base de la nación, convencida de la importancia de asegurar una universidad pública de calidad. Se aumentaron y garantizaron los recursos orientados a los gastos de funcionamiento de las universidades, más cercanos a los costos reales, aunque la financiación se mantuvo en parte supeditada a los resultados y a la gestión de las mismas universidades con el mismo Estado, el sector privado y organismos internacionales. Se estableció una tipología de universidades y la UN quedó como universidad de investigación, lo que le permitió acceso a recursos adicionales. El cabildeo, con el tiempo, se ha ido concentrando en algunos aspectos puntuales, especialmente para nuevas infraestructuras e inversión.

Con el programa Ser pilo paga, que inició el Ministerio de Educación en el año 2015, los ingresos por matrícula aumentaron ligeramente. Pero esto también implicó que la UN tomara decisiones en términos académicos, de bienestar y de posicionamiento de las carreras en el mercado laboral, pues tuvo que competir por los estudiantes con universidades privadas. De la misma forma, hubo que generar estrategias de nivelación y apoyo académico, acciones de bienestar focalizado a este grupo y mecanismos de acercamiento al sector productivo para prácticas y escenarios de aprendizaje de los estudiantes, que facilitaron su pronta vinculación al mercado laboral. No obstante, varias de estas estrategias ya se habían iniciado desde años anteriores con programas como el PEAMA. Adicionalmente, se establecieron convenios y alianzas con autoridades municipales y departamentales para la cofinanciación de movilidad y bienestar de los estudiantes provenientes de dichos municipios, pues era imposible para la UN asumir dichos costos en su totalidad. Lo anterior redundó en un mayor

contacto de la universidad con los municipios de todo el país, y un mayor compromiso de éstos con la UN.

## SEDES E INFRAESTRUCTURA

Las sedes que se crearon hasta finales de la década de 2010 se han mantenido. Algunas de las nuevas sedes han visto varias veces comprometida su sostenibilidad, pues dependen de los recursos regionales; no obstante, todas se han fortalecido y la presencia nacional de la UN se ha consolidado, no solo a través de las sedes sino colaborando y articulando iniciativas con las instituciones de las regiones. La Universidad ha asumido el liderazgo que le pedía la ley en el sistema educativo nacional y las sedes han sido un elemento muy importante en ese proceso.

Varias de las sedes se han fortalecido en campos asociados a las particularidades de su región, pero manteniendo la investigación, la formación integral y la flexibilidad curricular. Esto ha sido posible gracias a la creación de diferentes mecanismos y estímulos no sólo para la movilidad de los estudiantes sino de los profesores entre sedes, y se ha facilitado con las denominadas “nuevas” tecnologías, muchas de las cuales ya no son tan nuevas. El diseño inicial de varios de los campus, que incluía residencias y apartamentos para estudiantes y profesores, volvió a retomarse facilitando la residencia de profesores y estudiantes en sedes diferentes por periodos prolongados. La presencia nacional de la Universidad no se limita a una presencia física sino que también se da a través de proyectos, cursos, investigación, extensión, y a través de sus egresados, muchos de los cuales no pierden su vínculo con ella.

En estos años la UN ha crecido poco en infraestructura, pues ha mejorado el aprovechamiento de sus instalaciones flexibilizando y ampliando los horarios, jornadas y calendarios académicos. La sede Bogotá, por ejemplo, funciona prácticamente todo el día y todo el año, lo cual implicó también flexibilizar la jornada laboral de varios de los docentes y administrativos. Además, la virtualización de un número significativo de estrategias y materiales pedagógicos ha hecho bajar la demanda por aulas convencionales. El avance importante en infraestructura se ha orientado a la conservación, modernización y adecuación de los edificios más antiguos y patrimoniales, y al fortalecimiento de los espacios estudiantiles para el trabajo autónomo, trabajo por proyectos y virtual, y para la vida universitaria, cultural y residencias. La gestión ambiental en todas las sedes se ha convertido en un ejemplo a seguir a nivel nacional.

## GOBIERNO

Actualmente estamos pensando en la conmemoración de los 170 años de la Universidad Nacional de Colombia y uno de los aspectos que queremos resaltar es cómo pudimos recuperar el interés por participar activamente, por dialogar y cómo logramos, a pesar de y gracias a las diferencias, llegar a acuerdos centrales que nos llevaron al mejoramiento que hoy todos y todas mostramos con mucho orgullo. Incluso hemos presentado nuestro modelo de gobernanza en eventos internacionales, creamos un programa de formación en gobernanza universitaria en el que han participado ya más de 60 IES del país, y hemos recibido invitaciones de universidades extranjeras para compartir nuestra experiencia.

Hubo un período crítico en la Universidad Nacional, hace unos 20 años, a propósito de su gobierno. Parecía un asunto irresoluble y se advertían diferentes opiniones, entre las que se hallaban posturas que defendían la necesidad de acabar o hacer una transformación radical al CSU, o aquellas que consideraban adecuada la estructura que se tenía en ese momento. Incluso, entre quienes coincidían en la necesidad de transformar el CSU existían posturas radicalmente distintas: unas abogaban por una mayor participación directa de todos los estamentos en este órgano de gobierno; en otros casos, en cambio, se mencionaba la necesidad de mantener la participación de los estamentos que ya estaba establecida, mantener la injerencia directa del gobierno e incluir al sector productivo u otros sectores de la sociedad. En todos los casos se defendían las propuestas con el argumento de que se trataba de una universidad pública. El panorama era complejo y se volvió más urgente cuando desde el gobierno nacional se comenzó a hacer seguimiento al gobierno de las universidades, entendiendo este aspecto como central para promover las universidades de talla mundial.

Los debates frente al tema volvían una y otra vez, pero poco a poco se fue considerando cada vez más viable y deseable la propuesta de un senado universitario. En un principio, la idea fue bien recibida por distintos sectores, pero pronto aparecieron importantes diferencias cuando se preguntó por la conformación de este senado y sus funciones. Se generaron entonces tres espacios que inicialmente surgieron como antagónicos, pero paulatinamente encontraron puentes de comunicación, hasta que se llegó a un cambio en la estructura de gobierno de la Universidad Nacional.

El primer espacio fue la convocatoria a un grupo de personas de reconocida trayectoria en la academia y en la gestión universitaria. Fue un espacio cerrado de comunicación que permitió el encuentro de académicos, egresados, exrectores y exfuncionarios para proponer acciones en pro de la Universidad Nacional. Las actas generadas de estos encuentros comenzaron a ser leídas y discutidas por quienes integraban el CSU en ese entonces. Paralelamente, representantes estudiantiles y docentes organizaron un espacio de discusión permanente. Las discusiones que se generaban a través de los correos electrónicos y las redes sociales, y los resultados fueron publicados en una serie documental lanzada con este fin. También se publicaron los documentos que se estaban generando desde el grupo de personas expertas. Un grupo de docentes manifestó que no se sentía reconocido o

identificado con estos dos espacios que se venían consolidando, de tal manera que enviaba comunicados individuales o grupales frente a temas centrales de la Universidad Nacional.

A pesar de los inevitables conflictos y desacuerdos que esta dinámica generó, fue posible recuperar parte de la riqueza de la discusión y de las propuestas presentadas, gracias a una decisión institucional. Se conformó un equipo de personas en la Dirección Nacional de Planeación y Estadística encargados de compilar los resultados de todos estos espacios y discusiones, sistematizarlos y presentarlos al CSU con el análisis de los principales acuerdos y desacuerdos encontrados. Cuando no se realizaban los seminarios, o no se recibían documentos, este equipo estaba encargado de hacer entrevistas y grupos focales que permitieran conocer perspectivas diversas de los principales puntos que concernían a la Universidad Nacional.

Esta dinámica ganó madurez y permitió hacer realidad la conformación del Senado Universitario de la Universidad Nacional de Colombia, que está integrado por las personas que lideran los grupos de expertos (entre quienes hay personas externas a la UN y egresados, representantes de sectores económicos y sociales) designados por el CSU, por los líderes de la representación profesoral y estudiantil, elegidos por voto, y por docentes titulares y asesores de todas las sedes que son escogidos por azar, siguiendo una serie de parámetros establecidos previamente. Incluir el azar en la designación de una parte de sus integrantes, trajo importantes beneficios, ya que fue una apertura a voces que usualmente poco se expresaban. Este Senado se reúne una vez cada año y estudia decisiones legislativas que permitan conseguir metas de largo plazo. El primer resultado importante fue la reforma al Estatuto General, que permitió muchos de los cambios que ahora se evidencian, y el segundo fue el cambio al CSU, encargado ahora de las decisiones ejecutivas que permitan hacer realidad los grandes acuerdos a los que se llegó con el Senado.

Los cambios permitieron un gobierno universitario con una toma de decisiones más informada y con mayor legitimidad. Se aprovecharon los tiempos de inducción de cada período académico para hacer análisis participativos de las reformas que se proponían y para el seguimiento al Plan de Desarrollo.

Luego de un par de años, y con el apoyo de las directivas, los documentos construidos por expertos, representantes y otros docentes de la UN se convirtieron en un referente permanente para el Senado y para el CSU, de manera tal que se fomentó la participación de la comunidad académica en las decisiones referidas a reformas académicas y a la planeación a mediano y largo plazo. Sin este insumo no hubiese sido posible la reforma al Estatuto general, ni la creación del Senado Universitario, tal como se presentó y como existe actualmente.

La participación y el compromiso estudiantil con la universidad han ido creciendo en estos años pues se han abierto cada vez más espacios para la autogestión de la vida estudiantil, no sólo en el área de bienestar y cultural, sino en la académica, pues se reconocen académicamente las iniciativas



estudiantiles y el trabajo entre pares. Un fenómeno similar se ha producido con los egresados, cuya participación en la universidad es cada vez más reconocida en todos los espacios.

## ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

La UN, como toda organización compleja, no está ajena a tensiones en su gestión académica. Desde el punto de vista organizativo, la UN venía en un largo proceso de articulación de comunidades disciplinares y profesionales agrupadas en departamentos y débilmente en torno a facultades. Con las reformas estatutarias de los años 60 del siglo pasado y de las primeras décadas de este siglo, se fue fortaleciendo el gobierno central, las facultades y la gestión académica por áreas; sin embargo persistieron obvias tensiones entre los departamentos, los comités de pregrado y posgrados, las áreas curriculares, los consejos de Facultad y vicedecanaturas, las vicerrectorías y la oficina encargada de las admisiones. Adicionalmente, programas como el PEAMA y otros que articulaban iniciativas de varias sedes, demandaban modelos diferentes. El modelo de organización académica de esa época debilitó los departamentos disciplinares y profesionales al privilegiar las áreas curriculares en la gestión de los programas. Esto resultó a la larga inadecuado para una universidad cuya fortaleza reside en lo disciplinar, por lo que finalmente se impuso un modelo de gestión curricular mixto basado en departamentos, y en áreas y campos interdisciplinarios. De esta forma resultaron fortalecidos los departamentos para lo disciplinar y profesional, pero también las áreas y los institutos interdisciplinarios –que pudieron coordinar de forma más adecuada los ciclos básicos y los programas interdisciplinarios de pregrado y posgrado-.

En lo administrativo la UN ha continuado mejorando su eficiencia y eficacia. La inveterada queja por la lentitud de los procesos administrativos se logró subsanar al usar el derecho privado para agilizar muchos de los procesos, sin perder la transparencia. La planta administrativa finalmente se consolidó y se cualificó, las nuevas tecnologías facilitaron los procesos, los sistemas de información se integraron y el papel desapareció de los trámites. Las tensiones administrativas entre sedes, finalmente lograron un equilibrio entre autonomía y coordinación. Un grupo cualificado de administrativos asumen buena parte de la administración académica de la universidad, permitiendo que los directivos docentes concentren sus esfuerzos en el liderazgo y la innovación académica. La autonomía mayor de los estudiantes no solo se ha dado en lo pedagógico y en la vida universitaria, sino también en la gestión de sus actividades, espacios y recursos.

También se creó un centro especializado en administración y presentación de proyectos en cada sede con una coordinación nacional, que ha ayudado a coordinar las propuestas que surgen de distintas facultades y unidades para una misma convocatoria, y a proponer la articulación de macroproyectos para presentar para su financiación a los organismos estatales del nivel nacional y regional, a la empresa privada y a la cooperación internacional.

## FORMACIÓN

Fiel a su misión (que ya se estableció en el antiguo Decreto 1210 de 1993), la universidad continúa formando estudiantes con el más alto nivel del país y desde una perspectiva integral, tanto en pregrado como en posgrados (sobre el concepto de formación ver el texto clásico del profesor Hernández 2015).

Ante las presiones financieras y del mercado, la UN se ha resistido a reducir la integralidad en la formación y a cerrar carreras que han disminuido su demanda, siendo la universidad que ofrece una mayor diversidad de pregrados disciplinares en el país. Para lograrlo ha debido en muchos casos establecer un ingreso de los estudiantes por áreas del conocimiento o profesionales, configurar ciclos básicos y, en algunas ocasiones, anualizar los programas. Las trayectorias estudiantiles se han vuelto más flexibles y diversas, lo cual permite que el estudiante vaya definiendo su perfil disciplinar o profesional no de forma tan temprana, sino a medida que va cursando sus estudios. Los planes de estudio han incorporado la formación en temáticas transversales en casi todos los programas de pregrado y posgrado, especialmente en lo ambiental, género y ética.

Lo anterior ha supuesto el desarrollo de innovaciones pedagógicas y, especialmente, adecuar a las necesidades de formación las metodologías, las formas de agrupación de estudiantes, los recursos tecnológicos, los espacios y los tiempos. Especialmente los ciclos básicos, con el fin de garantizar su calidad y la permanencia de los estudiantes, combinan de forma adecuada y novedosa diferentes modalidades de enseñanza y de aprendizaje presencial y virtual (clases numerosas magistrales, trabajo tutorial y por proyectos en pequeños grupos, prácticas, simulaciones y laboratorios). La mayoría de los procesos y contenidos en los que la virtualidad ha resultado muy adecuada, han sido virtualizados, y los profesores dedican buena parte de su tiempo a la virtualización y a actividades tutoriales, de acompañamiento y de trabajo por proyectos. La enseñanza se centra en el estudiante y cada vez toma más importancia el papel de los pares y el trabajo en equipo; varias asignaturas y prácticas académicas son gestionadas y lideradas por los mismos estudiantes, tanto de pregrado como de posgrado. El calendario académico, los horarios, los grupos de estudiantes y los espacios académicos son hoy mucho más flexibles, diversos e intensos que hace veinte años.

Todo lo anterior ha sido posible gracias a los aprendizajes que se hicieron con el programa PEAMA, a una política sostenida de formación y actualización pedagógica de profesores y profesoras –incluyendo a los estudiantes de posgrado que asumen labores de docencia- centrada en la mejora de la experiencia docente, y a la implementación de estrategias que han dotado de mayor autonomía y responsabilidad al estudiantado, tanto en forma individual como colectiva. También han favorecido estos cambios algunas importantes transformaciones del sistema educativo, especialmente en la educación media (jornada completa, grado 12, bilingüismo, diversificación y orientación vocacional) y

en la educación técnica y tecnológica. La articulación del sistema educativo ha exigido también la transformación de los programas de pregrado, especialmente para posibilitar las pasarelas entre los diferentes niveles y modalidades del sistema.

En estos años la UN se ha consolidado como universidad de posgrados, siendo líder en posgrados de investigación. La mayoría de los estudiantes de doctorado disfrutaban algún tipo de beca o ayuda financiera. Se ha producido una reagrupación de las maestrías de investigación y de doctorados en grandes áreas o titulaciones “paraguas”; las maestrías de investigación se han integrado casi en su totalidad con los doctorados; hay una articulación más clara en la relación de los estudiantes de doctorado y los grupos de investigación.

Al mismo tiempo se ha producido una mayor pluralidad y diversidad de maestrías profesionales e interdisciplinarias que no reciben tantas ayudas de los organismos financiadores; reciben gran parte de sus ingresos del pago de las matrículas; estas maestrías se mueven mucho más en función de las demandas del mercado y de las necesidades de corto y mediano plazo del país; su prestigio y reconocimiento provienen de su clara y explícita pertinencia, y de la vinculación con el campo laboral y profesional. Esta vinculación ha sido posible gracias a los programas para acercar a los egresados a la universidad y a las nuevas políticas de extensión.

La movilidad de estudiantes, profesores y profesoras se facilita por los numerosos convenios interinstitucionales y por la internacionalización de los grupos de investigación y de sus proyectos. La UN, reconociendo sus fortalezas y ventajas comparativas, ha sabido posicionarse internacionalmente en algunas áreas estratégicas, por lo que se ha vuelto atractiva para estudiantes y profesores extranjeros interesados en esas áreas. La mayoría de los cursos se siguen dictando en español, pero ha ido aumentando la oferta de cursos que se dictan en inglés –especialmente de posgrado y en campos específicos- y algunos en lenguas indígenas colombianas.

La calidad académica de una universidad reside en buena parte en sus estudiantes. Captar a los mejores estudiantes se volvió cada vez más difícil desde finales de la década de 2010 por la introducción de programas como Ser pilo paga. Por ello la UN hubo de cambiar sus estrategias para atraer a los mejores y rediseñar el examen de ingreso, incorporando aspectos que antes no se tenían en cuenta como las capacidades de innovación, creatividad, liderazgo... La exigencia académica hubo de complementarse con estrategias para mejorar la equidad en el acceso, y sobre todo para garantizar la permanencia de los estudiantes, de modo que el abandono no tuviera sus causas en problemas económicos. Por esto, los programas de bienestar se fortalecieron, especialmente con el apoyo económico e institucional de las regiones y municipios que enviaban a sus jóvenes a estudiar a las diferentes sedes de la UN. La UN sigue siendo hoy la universidad más diversa y plural del país, también en cuanto al origen y características del estudiantado.

## INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

Después de 20 años hemos conseguido tres logros fundamentales para la investigación y la extensión en la Universidad Nacional de Colombia, que nos permitieron reafirmar nuestro lugar como la principal Universidad nacional, pública y de investigación del país. El primer logro es que recuperamos el sentido académico de la extensión. El segundo es que, después de sendos intentos, conseguimos que la articulación de la investigación y la extensión en ejes estratégicos fuera una realidad y que ingresara efectivamente a la cotidianidad de nuestro quehacer. En tercer lugar, y como consecuencia de los anteriores, actualmente ocupamos un importante lugar en el ámbito internacional dado por el reconocimiento de nuestro abordaje a problemas locales, que, como lo hemos demostrado, tienen una innegable repercusión en las temáticas mundiales más preponderantes.

En el pasado la extensión corrió el riesgo de convertirse en una actividad tangencial y de verse reducida a un grupo de actividades con meros fines lucrativos. El primer paso que dimos fue hacer un mayor seguimiento y pedir informes a los proyectos de extensión que hicieran evidentes sus fines pedagógicos y de producción o difusión de conocimiento. En este seguimiento se encontró que la mayoría de proyectos podían relacionarse con otros procesos académicos y de investigación de la Universidad que se gestaban desde las facultades e institutos; desde allí fue posible establecer unos ejes transversales con fines académicos a los que debían adscribirse los proyectos de extensión y que fueran liderados o asesorados por docentes de la Universidad o por egresados.

Esta nueva perspectiva hizo necesaria la creación del Consejo de Extensión, un órgano colegiado con la participación de los diferentes estamentos y directivas, encargado de asesorar y hacer seguimiento a la política institucional de extensión, así como sugerir directrices al CSU y presentar propuestas de proyectos de largo aliento para ser discutidos en el Senado Universitario. Aunque inicialmente hubo cierto temor porque esta nueva estructura afectara los ingresos que por esta vía tenía la Universidad Nacional, lo cierto es que cuando se hizo visible el valor agregado que estábamos ofreciendo fueron mayores y mejor remuneradas nuestras actividades de extensión. Incluso, este proceso permitió crear espacios que hoy son ampliamente reconocidos por la sociedad colombiana como un aporte de esta Universidad, tal es el caso de la Escuela de Maestros, la Escuela de Alcaldes, el Programa ambiental, los programas en torno a la consolidación de los procesos de paz, entre otros. Adicionalmente, pudimos superar el dualismo entre la extensión solidaria y remunerada, y pasamos a debates mucho más interesantes sobre sus efectos y el aporte académico y social de la extensión de la Universidad Nacional al país.

El cambio en la manera de asumir la extensión permitió revivir un proceso que había dejado cicatrices y sinsabores en la comunidad educativa, especialmente en las y los profesores con mayor historia en esta institución: la construcción de unos ejes estratégicos que guiaran la investigación y la extensión en la Universidad y que permitieran una política institucional de generación y difusión de conocimiento transversal, interfacultades e interdisciplinar.



Algunos docentes que habían participado en la construcción de los Programas Universitarios de Investigación (PUI) a mediados de la década de los 90, o en los Campos de Acción Institucional (CAI) de finales de esta misma década, o en las Agendas de Conocimiento de la segunda década del siglo XXI vieron con escepticismo el resurgimiento de esta iniciativa. Sin embargo, la nueva propuesta traía un giro importante: no se propuso volver a construir unos ejes sino que se retomaron los ejes que fueron comunes a todas las propuestas anteriores, se discutió y tomó una decisión frente a aquellos que eran distintos, y se dirigió el esfuerzo a la implementación de dichos ejes como parte de la política institucional de investigación y extensión. Se generaron incentivos para aquellos proyectos o programas que promovían la articulación de grupos, instituciones y facultades según los ejes propuestos y se designó a las personas que coordinaban cada uno. Actualmente este grupo de personas que coordinan los ejes estratégicos de investigación también participan en el Consejo de Extensión.

De manera paralela a estos procesos, la Universidad Nacional ha adquirido prestigio internacional a partir de sus características específicas y de un proceso que vivió de manera interrelacionada con las mejores universidades públicas latinoamericanas. Con algunos colegas decimos de manera coloquial que fabricamos y consolidamos un nuevo tallaje internacional, a partir de diseños y materiales locales y extranjeros. Lo fundamental fue pensar desde un punto de vista diferente al de la dicotomía entre problemas locales y globales. Lo que hicimos fue demostrar a otros países cómo nuestros problemas locales de desarrollo rural y seguridad alimentaria, calidad de vida, educación, política, y desarrollo tecnológico, entre otros, afectan ámbitos internacionales y se relacionan con problemas globales. Esta fue una apuesta común de los ejes estratégicos. Hoy en día, quienes coordinan los ejes presentan al Consejo de Extensión los principales hallazgos en investigación, para que estos sean analizados y vinculados con proyectos y programas específicos que buscan enfrentar los principales problemas que aún subsisten en nuestra región, de tal manera intentamos evitar que lo presentado en las publicaciones nacionales e internacionales se quede sólo en palabras, sino que efectivamente influya en las propuestas de extensión que le hacemos al país.

Seguramente en los momentos de crisis que vivimos hace 20 años pocos hubiéramos creído que todos estos logros iban a ser posibles. La invitación entonces es aprovechar este tiempo de cosecha y seguir arando nuestro futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M. H. (2015). Programa para la Rectoría de la Universidad Nacional período 2015-2018, ¡Sí podemos: universidad pública, nacional y estatal! En: [https://groups.google.com/forum/m/#!topic/museo\\_academia\\_sociedad/Y2fC9mJlc\\_I](https://groups.google.com/forum/m/#!topic/museo_academia_sociedad/Y2fC9mJlc_I). Consultado el 14 de noviembre de 2015.

Archila, M. (2013). Conflicto en la Universidad Nacional, Una crisis anunciada. CINEP, No78, Mayo. En: <http://cinep.info/cinep/images/stories/Documentos/ciendias/12%20conflicto%20en%20la%20un.pdf>. Consultado el 23 de septiembre de 2015.

Consejo Nacional de Acreditación-CNA (2015). Felicitaciones a la Universidad Nacional de Colombia. En: <http://www.cna.gov.co/1741/article-231196.html>. Consultado el 13 de noviembre de 2015.

Consejo Nacional de Educación Superior (2014), Acuerdo por lo superior. Propuesta de Política Pública para la excelencia de la educación superior en Colombia, en el escenario de la Paz.

Comité Nacional de Representantes Profesorales (2012). Pronunciamento del Comité Nacional de Representantes Profesorales sobre el reciente nombramiento del Rector de la Universidad Nacional. En:

[https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjFn8y\\_oqDJAhVIQyYKHarnDWMQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.representantes.unal.edu.co%2FAdjuntos%2F20120419\\_111044\\_Pronunciamento%2520sobre%2520Rector%2520CNRP%252004-12%2520vf.docx&usq=AFQjCNG2uJ2gQy3RHHq7JgzfKAb26dnVzw&sig2=sZNNc2SN6zGYvepytOraq](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjFn8y_oqDJAhVIQyYKHarnDWMQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.representantes.unal.edu.co%2FAdjuntos%2F20120419_111044_Pronunciamento%2520sobre%2520Rector%2520CNRP%252004-12%2520vf.docx&usq=AFQjCNG2uJ2gQy3RHHq7JgzfKAb26dnVzw&sig2=sZNNc2SN6zGYvepytOraq). Consultado el 15 de noviembre de 2015.

Dueñas G. (Ed.) (1999). U.N. Proyecto Público. Debates. Santafé de Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia,

MANE (2013). Bases fundamentales para una propuesta de educación superior Por un país con soberanía, democracia y paz. EN: <http://manecolombia.blogspot.com.co/2013/10/bases-fundamentales-para-una-propuesta.html>. Consultado el 20 de noviembre de 2015.

Oficina Nacional de Planeación (2013). Estadística e Indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2011. N 18. Enero, Bogotá.

Oficina Nacional de Planeación (2014). Estadística e Indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2013. N 19. Enero, Bogotá.

Oficina de Planeación- Sede Bogotá-OPB (2014). Plan de acción 2013-2015 Sede Bogotá. Proyecto de inversión 1562 Gestión y captación de fondos y bienes para la sede Bogotá. FUNDRAISING.

Rectoría Universidad Nacional de Colombia (2012). Informe de Gestión 2006-2012. Moisés Wasserman, Abril.

Rectoría Universidad Nacional de Colombia (2010). Plan Global de Desarrollo 2010-2012 Por una universidad de excelencia, investigadora, innovadora y a la vanguardia del país

Rectoría Universidad Nacional de Colombia (2013). Plan Global de Desarrollo 2013-2015 Calidad académica y Autonomía responsable.

Rectoría (2015). Balance social UN 2014. Universidad Nacional de Colombia. Marzo.

Ruiz, L. M. (2013). Programa para la Rectoría de la Universidad Nacional de Colombia 2012-2015.

Unimedios, (2007). La Universidad estrena reforma académica. En: <http://www.cartauniversitaria.unal.edu.co/nc/detalle/article/la-universidad-estrena-reforma-academica/>. Consultado el 17 de noviembre de 2015.

Universidad Nacional de Colombia (2010). Reporte de autoevaluación 2010 IEP-EUA. Vicerrectoría Académica.

Universidad Nacional de Colombia (2011). Reporte de evaluación 2011. Programa de evaluación institucional. IEP.

Universidad Nacional de Colombia (2015). Misión. En: <http://unal.edu.co/la-universidad/mision-y-vision/>. Consultado el 18 de septiembre de 2015.

V. M. Gómez (2014). 'En el nuevo examen de admisión en la UN muchos estudiantes no pueden escoger la carrera de su interés sino aquella con cupos disponibles. Un caso extraño de admisión sin subjetividad' En: [http://www.humanas.unal.edu.co/nuevo/files/3114/0916/7829/1.\\_Nuevo\\_Examen\\_admisin\\_UN.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/nuevo/files/3114/0916/7829/1._Nuevo_Examen_admisin_UN.pdf). Consultado 25 de septiembre de 2015.

- Arimoto, A. (2014). "The Teaching and Research Nexus in the Third Wave Age. En: Cheol, Arimoto, Cumminigs y Teicher. (Ed.), Teaching and Research in Contemporary Higer Education Systems, Activities and Rewards. Dordrecht: Springer.

-Atria, R. (2015). Desarrollo, crisis y problemas de la educación superior en América Latina. En Miñana y Bernal. (Ed.), Visión 2034 Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 1. (pp. 60-74) Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.

-Banco Mundial (2015). Pobreza: Panorama general. Rescatado de:  
<http://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>

-Castro, P. (2006). Geografía y Geopolítica. En Lindón, Bertrand y Hiernaux. (Ed.), Tratado de Geografía Humana. (pp. 187-201) Antropos Editorial. México.

- Comisión Europea y Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (2012). El Espacio Europeo de Educación Superior en 2012: Informe sobre la implantación del Proceso de Bolonia. SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA Subdirección General de Documentación y Publicaciones. España. Recuperado de:  
[http://eacea.ec.europa.eu/Education/eurydice/documents/thematic\\_reports/138ES.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/Education/eurydice/documents/thematic_reports/138ES.pdf)

-Dirección de Relaciones Exteriores (DRE) (2016) DRE en cifras. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://www.dre.unal.edu.co/nc/esx/movilidad/saliente.html>

-Evans, P. (2007). Instituciones y desarrollo en la era de la globalización neoliberal. Colección En Clave de Sur. 1ª Edición: ILSA. Bogotá, Colombia. Recuperado de:  
<http://ilsa.org.co:81/biblioteca/dwnlds/eclvs/eclvs11/Eclvs11-04-14.pdf>

-Fonseca, M, Aguaded, J. (dirs.) y Sánchez, A. y Reyes, M (Cols.). (2009). Enseñar en la Universidad. Experiencias y propuestas de docencia universitaria. La Coruña: Gesbiblo. ISBN: 978-84-9745-081-2. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev132REC.pdf>

- Garzón, C (2015). Dilemas y bifurcaciones a propósito del “Acuerdo por lo superior” CESU 2014. En Miñana y Bernal. (Ed.), Visión 2034 Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 1. (pp. 103-125) Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.

-Guzmán, J. (2011). La calidad de la enseñanza en educación superior ¿Qué es una buena enseñanza en este nivel educativo?. Perfiles educativos vol.33 spe. México ene. 2011. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982011000500012](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000500012)

-López, F. (2015a). La Universidad Nacional de Colombia: visión prospectiva al año 2034. En Miñana y Bernal. (Ed.), Visión 2034 Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 2. (pp. 19-50) Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.

-López, F., (2015b). “Educación Superior: megatendencias, tendencias y alternativas”. Presentación en la Catedra José Félix Patiño. Agosto de 2015. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.

- Lozano, J (2015a). Tendencias alternativas en las universidades latinoamericanas y su influencia en la Universidad Nacional de Colombia. En Miñana y Bernal. (Ed.), Visión 2034 Aportes para la



construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 1. (pp. 33-50) Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.

- Lozano, J (2015b). Tendencias alternativas en las universidades latinoamericanas y su influencia en la Universidad Nacional de Colombia. Presentación en la Catedra José Félix Patiño. Segundo semestre de 2015. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.

-Mandela, N (2003). Prólogo. En: Krug, Dahlberg, Mercy, Zwi y Lozano (Ed.), Informe mundial sobre la violencia y la salud. Organización Panamericana de la Salud, Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud. Washington, D.C. Recuperado de: [http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/world\\_report/es/](http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/es/)

-Millennium Ecosystem Assessment (2005) Living Beyond Our Means: Natural Assets and Human Well-being. Statement from the Board. Recuperado de: <http://www.millenniumassessment.org/documents/document.429.aspx.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (MEN) -CAMPAÑA COLOMBIA CHALLENGE YOUR KNOWLEDGE - CCYK ® (2013). Informe final del Proyecto: Estudio sobre la Internacionalización de la Educación Superior en Colombia y Modernización de Indicadores de Internacionalización del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). Recuperado de: [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-316935\\_informefinal.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-316935_informefinal.pdf)

- Observatorio de la Universidad Colombiana (2016) Informe: Medición Colciencias 2015: 85% de las IES aumentaron sus grupos de investigación. Recuperado de: [http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6954:2016-06-04-16-59-15&catid=2:informe-especial&Itemid=199](http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=6954:2016-06-04-16-59-15&catid=2:informe-especial&Itemid=199)

-Rama, C (2009). El nacimiento de la acreditación internacional. Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas). vol.14 no.2. Sorocaba. Recuperado de: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772009000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000200004)

-Ricoy, C. (2013) Contribuciones y controversias que genera el uso de las TIC en la educación superior: un estudio de caso. Universidad de Vigo. Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Didáctica, Organización Escolar y M.I. Orense, España. Recuperado de: [http://www.revistaeducacion.mec.es/doi/360\\_125.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/doi/360_125.pdf)

- Revelo, J (s, f). Sistemas y organismos de evaluación y acreditacion de la educación superior en Iberoamérica. Reto de garantía y de fomento de la calidad. Consejo Nacional de Acreditación- CNA. Recuperado de: [http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502\\_doc\\_academico6.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_doc_academico6.pdf)

-Sabogal, J. (2015). Tendencias globales y regionales en educación superior: una aproximación documental. En Miñana y Bernal. (Ed.), Visión 2034 Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 2. (pp. 51-73) Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.

- Sanmartín, J. (2007). ¿Qué es violencia? Una aproximación al concepto y a la clasificación de la violencia. Revista de Filosofía, nº 42, 2007, 9-21. ISSN: 1130-0507. Recuperado de: [http://online.ucv.es/wp-content/blogs.dir/3/files/daimon\\_violencia.pdf](http://online.ucv.es/wp-content/blogs.dir/3/files/daimon_violencia.pdf)

- Sebastián, J (2008). LA DIMENSION INTERNACIONAL EN LOS PROCESOS DE EVALUACION Y ACREDITACION DE LA EDUCACION SUPERIOR. Centro de Información y Documentación Científica. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid. España. Recuperado de: [http://www.mineduacion.gov.co/CNA/1741/articles-186502\\_doc\\_academico9.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/CNA/1741/articles-186502_doc_academico9.pdf)

-Semana (2016) Colombia no entró en las 100 mejores universidades del mundo. Recuperado de: <http://www.semana.com/educacion/articulo/colombia-no-entro-en-las-100-mejores-universidades-del-mundo/442560-3>

- Sistema Nacional de información de la Educación Superior (2016) Estadísticas de educación superior. Subdirección de Desarrollo Sectorial. Colombia. Recuperado de: <http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212350.html>

-Suasnábar, C. (2015) Reformas en América Latina y en el mundo: academia, Estado y organismos internacionales. En Miñana y Bernal. (Ed.), Visión 2034 Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034. Volumen 1. (pp. 89-100) Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.

-Unesco (2009). Tras la pista de una revolución académica: Informe sobre las tendencias actuales, Resumen para la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior organizada por la UNESCO en 2009. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001831/183168s.pdf>

-Unesco (2016) Educación sobre el cambio climático para el desarrollo sostenible en la UNESCO. Consultado en: <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/climate-change-education/>

- Universidad Nacional de Colombia (2014). Estadísticas e Indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2013. Revista de la Oficina Nacional de Planeación N0.19. ISSN 2357-5646 Digital. Recuperado de: [http://www.onp.unal.edu.co/ADMON\\_ONP/ADJUNTOS/20141211\\_112012\\_2013%20Revista%20Indicadores%20y%20estadisticas%202014dic11.pdf](http://www.onp.unal.edu.co/ADMON_ONP/ADJUNTOS/20141211_112012_2013%20Revista%20Indicadores%20y%20estadisticas%202014dic11.pdf)

-ONU Mujeres. (2013) Un objetivo transformador e independiente para lograr la igualdad de género, los derechos y el empoderamiento de las mujeres: imperativos y componentes claves en el contexto del marco de desarrollo post-2015 y los objetivos de desarrollo sostenible. Estados Unidos. Recuperado de:

[http://www2.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2013/10/un\\_women\\_post2015\\_positionpaper\\_spanish\\_final\\_web%20pdf.pdf?v=1&d=20141013T121831](http://www2.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2013/10/un_women_post2015_positionpaper_spanish_final_web%20pdf.pdf?v=1&d=20141013T121831)

-ONU Mujeres. (2014-2015) Informe anual 2014-2015. Estados Unidos. Recuperado de: [http://www2.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/annual\\_report\\_sp.pdf?v=1&d=20150820T140035](http://www2.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/annual_report_sp.pdf?v=1&d=20150820T140035)

-Vargas, J. (2007). Crisis de la gobernabilidad del Estado-Nación. Los problemas del mundo actual soluciones y alternativas desde la geografía y las ciencias sociales. IX Coloquio Internacional de Geocrítica Porto Alegre, 28 de mayo - 1 de junio de Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Recuperado de: <http://www.ub.edu/geocrit/9porto/jvargas.htm>

Baena, G. (2015). El antiazar: la Planeación Prospectiva Estratégica. En G. Baena (Ed). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. (pp. 29-52). Recuperado el 30 de mayo de 2016 de <http://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf>

Del Olmo, E. (1984). Métodos prospectivos, CENDES Publicaciones-Vadel Hermanos Editores, Caracas.

Destino Colombia Hacia el Nuevo Milenio. Proceso de Planeación por escenarios. (1997)

Garzón, C.A., Miñana, C. & Bernal, E. (2014). Proyecto Visión 2034 Construcción de la Visión y el Plan Prospectivo de la Universidad de Colombia a 2034. En Miñana, C. Bernal, E. (Eds). *Aportes para la Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034*. (pp.15-29). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris. Recuperado el 30 de mayo de 2016 de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

Masini, E. (1993). La Previsión Humana y Social, Fondo de Cultura Económica, México.

Medina, J. & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Área de Proyectos y Programación de Inversiones. Recuperado el 30 de mayo de 2016 de <http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>

- Medina, J. & Ortíz, F. (2015). Prospectiva estratégica e inteligencia competitiva para el diseño de un centro de desarrollo Tecnológico. En G. Baena (Ed). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. (pp. 507-542). Recuperado el 30 de mayo de 2016 de <http://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf>
- Miklos, T. & Arroyo, M. (2015). El oficio prospectivo en la práctica. En G. Baena (Ed). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. (pp. 69-92). Recuperado el 30 de mayo de 2016 de <http://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf>
- Ragno, L. (2015). Transformación: de la adaptación inconsciente a la anticipación consciente. En G. Baena (Ed). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. (pp. 93-107). Recuperado el 30 de mayo de 2016 de <http://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf>
- Universidad Nacional de Colombia. *Proyecto: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad nacional A 20 años Etapa 3*. Dirección nacional de planeación y estadística.
- Álvarez, M. H. (2015a). Propuesta para la organización del Congreso Universitario de la Universidad Nacional de Colombia. En: [http://coloquioprofesoral.unal.edu.co/index.php?id=32&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=60](http://coloquioprofesoral.unal.edu.co/index.php?id=32&tx_ttnews%5Btt_news%5D=60). Consultada el 18 de noviembre de 2015.